

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

ELAINE CRISTINA VELHO

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO:**

**um estudo de caso no Hospital Geral e Maternidade Teresa Ramos**

FLORIANÓPOLIS

2003

ELAINE CRISTINA VELHO

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO:**

**um estudo de caso no Hospital Geral e Maternidade Teresa Ramos**

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado à disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, área de concentração em Administração de Recursos Humanos.

Professor Orientador: Gerson Rizzatti

FLORIANÓPOLIS

2003

ELAINE CRISTINA VELHO

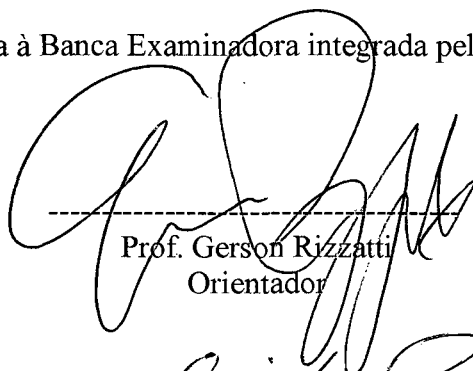
**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO:**

**um estudo de caso no Hospital Geral e Maternidade Teresa Ramos**

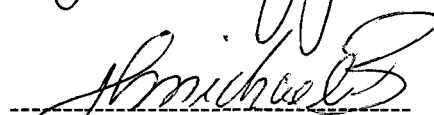
Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 16 de junho de 2003.

Prof. Sinesio Stefano Dubiela Ostroski  
Coordenador de Estágios


Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:



Prof. Gerson Rizzatti  
Orientador



Prof. Hans Michael Van Bellen  
Membro



Prof. Pedro Carlos Schenini  
Membro

À minha mãe Dagmar, pelo amor, paciência e incentivo, que nunca mediu esforços para que eu chegasse até aqui, e ao meu pai Helio pelo exemplo de seriedade, responsabilidade e honestidade, permitindo assim a superação das dificuldades enfrentadas durante os vários anos de graduação. Que Deus possa retribuir em forma de benção tudo o que têm feito por mim.

## **AGRADECIMENTOS**

Obrigada a cada um que compartilhou essa jornada:

À minha irmã Aline, pela amizade, companheirismo que nos une e pelo constante auxílio e estímulo;

Ao meu irmão Cristiano, pela expectativa e incentivo;

Ao Prof. Gerson pela orientação, apoio e aprendizado que me proporcionou;

Às pessoas que aceitaram o convite para participar da pesquisa e, com suas considerações, oportunizar a viabilização deste;

A minha família, meu mundo muito especial, deixo esse presente que representa um pouco da nossa história como família;

A Deus pela oportunidade de viver e trabalhar pela realização de meus objetivos.

“A vida não é um corredor reto e tranqüilo que nós percorremos livres e sem empecilhos, mas um labirinto de passagens, pelas quais nós devemos procurar nosso caminho, perdidos e confusos, de vez em quando presos em um beco sem saída.

Porém, se tivermos fé, uma porta sempre será aberta para nós, não talvez sobre a qual mesmos nunca pensamos, mas aquela que definitivamente se revelará boa para nós.”

A. J. Cronin.

## RESUMO

VELHO, Elaine Cristina. **Qualidade de vida no trabalho**: um estudo de caso no Hospital Geral e Maternidade Teresa Ramos. 2003. (90 f.). Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina.

O objetivo principal desta pesquisa é verificar a percepção dos funcionários do Hospital Geral e Maternidade Teresa Ramos - HGMTR face aos indicadores de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), buscando atingir maior valorização, aumento da satisfação e melhoria do desempenho dos profissionais da enfermagem. A opção pelo tema de pesquisa justifica-se por ser essencial em qualquer organização e porque são poucas as pesquisas de QVT publicadas tratando-se da área da saúde. A metodologia adotada inclui uma pesquisa junto aos profissionais da instituição, cujos resultados identificaram o perfil destes profissionais e os diagnósticos da QVT. O objetivo maior do programa de QVT é o crescimento da produtividade e, sobretudo a satisfação dos empregados. Na literatura encontram-se vários modelos de QVT, que são conceituados por diversos estudiosos como um conjunto de indicadores que facilitam a verificação qualitativa da satisfação e motivação dos funcionários no ambiente de trabalho. O referencial teórico utilizado para operacionalizar a pesquisa está baseado no modelo de Walton, que é composto por oito dimensões, com indicadores que afetam as pessoas em seu trabalho. Por ser um modelo que apresenta questões elementares à realização do trabalho, optou-se por ele para a realização da pesquisa. Os resultados mostraram que a percepção dos funcionários é de que a qualidade de vida no trabalho depende fundamentalmente da otimização do potencial humano, e o modo como as pessoas se sentem trabalhando dentro da organização, tendo basicamente boas condições de trabalho, bom relacionamento interpessoal, e fundamentalmente sentindo-se bem.

Palavras-chaves: motivação, satisfação e qualidade de vida no trabalho.

## SUMÁRIO

### LISTA DE FIGURAS

### LISTA DE QUADROS

### LISTA DE GRÁFICOS

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>14</b>
1.2 Tema e problema.....	15
1.3 Justificativa.....	17
1.3.1 Importância e oportunidade.....	18
1.3.2 Viabilidade.....	19
<b>2. OBJETIVO.....</b>	<b>20</b>
2.1 Objetivo Geral.....	20
2.2 Objetivos Específicos.....	20
<b>3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>21</b>
3.1 Motivação e Satisfação no trabalho .....	21
3.1.1 Teoria das Necessidades de Maslow .....	23
3.1.2 Teoria de Herzberg .....	27
3.1.3 Teoria X- Y de McGregor .....	31
3.2 Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) .....	35
3.2.1 Histórico da Qualidade de Vida no Trabalho.....	36
3.2.2 Conceituações de Qualidade de Vida no Trabalho.....	39
3.2.3 Perspectivas de Qualidade de vida no trabalho.....	42
3.2.4 Abordagens de Qualidade de Vida no Trabalho.....	44
3.2.4.1 Modelo de Walton .....	45
3.2.4.2 Modelo de Hackman e Oldham.....	48
3.2.4.3 Modelo de Westley .....	49
3.2.4.4 Modelo de Werther e Davis .....	50



<b>4. METODOLOGIA .....</b>	<b>52</b>
4.1 Abordagem da pesquisa .....	52
4.2 Tipo de pesquisa .....	52
4.2.1 Quanto aos fins.....	52
4.2.2 Quanto aos meios.....	53
4.3 Delimitação da pesquisa.....	53
4.3.1 População.....	53
4.3.2 Amostra.....	54
4.4 Técnica de coleta de dados.....	54
4.4.1 Tipos de dados.....	55
4.4.2 Instrumento de coleta de dados.....	55
4.5 Técnica de análise de dados.....	56
4.6 Limitações.....	56
<b>5 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS DADOS.....</b>	<b>57</b>
5.1 Caracterização da Organização.....	57
5.2 Dados pessoais.....	60
5.2.1 Sexo.....	60
5.2.2 Faixa etária.....	60
5.2.3 Escolaridade.....	61
5.2.4 Tempo de empresa.....	62
5.3 Dados da pesquisa.....	63
5.3.1 Conceituação.....	63
5.3.2 Condições de Trabalho.....	65
5.3.3 Compensação justa e adequada.....	66
5.3.4 Uso e desenvolvimento das capacidades.....	68
5.3.5 Chances de crescimento e segurança.....	69
5.3.6 Integração social.....	70
5.3.7 Constitucionalismo.....	71
5.3.8 Trabalho e espaço total de vida.....	72
5.3.9 Relevância social do trabalho.....	73
<b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>76</b>

6.1 Conclusão .....	76
6.2 Recomendações .....	77
6.3 Sugestões .....	79
<b>7. REFERENCIAS.....</b>	<b>80</b>
<b>8. ANEXOS.....</b>	<b>86</b>
8.1 Anexo 1 – Instrumento de coleta de dados .....	87
8.2 Anexo 2 – Organograma da empresa .....	90

## **LISTA DE FIGURAS**

FIGURA 1 – Hierarquia das necessidades de Maslow .....	24
FIGURA 2 - Os fatores de motivação/higiene de Herzberg comparados à hierarquia das necessidades de Maslow	30

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Antagonismo entre as teorias X e Y .....	34
QUADRO 2 – Evolução do conceito de qualidade de vida no trabalho .....	38
QUADRO 3 - Modelo de Walton para aferição da QVT .....	45
QUADRO 4 – Indicadores de qualidade de vida no trabalho segundo Westley .....	49
QUADRO 5 - Quadro resumo dos fatores determinantes das diversas abordagens sobre QVT	50

**LISTA DE GRÁFICOS**

GRÁFICO 1 – Sexo .....	60
GRÁFICO 2 – Faixa etária .....	60
GRÁFICO 3 – Escolaridade .....	61
GRÁFICO 4 – Tempo de empresa .....	62

## 1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho, refere-se ao relatório de pesquisa desenvolvido no Hospital Geral e Maternidade Tereza Ramos – HGMTR, com os profissionais da enfermagem objetivando analisar a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), na percepção destes.

A qualidade de vida no trabalho segundo Fernandes (1996), deve ser nada mais que ouvir as pessoas e utilizar ao máximo sua potencialidade. Ouvir e procurar saber o que as pessoas sentem, o que as pessoas querem, o que as pessoas pensam, e utilizar ao máximo sua potencialidade e desenvolvimento, procurando criar condições para que as pessoas se desenvolvam, como também consigam desenvolver a empresa.

Na realidade, uma pesquisa para verificação do nível de Qualidade de vida no Trabalho (QVT) permite saber como as pessoas se sentem em relação a vários fatores (tanto internos como externos) da organização e, a partir daí, gerenciar essa informação. Gil (1994), considera que os empregados passam muitas horas dentro da empresa. Se as horas puderem ser agradáveis, as pessoas se sentirão mais motivadas e conseqüentemente mais envolvidas com os objetivos da empresa. Este envolvimento é um elemento fundamental para o aumento da satisfação e motivação destes.

Constata-se que a maioria das instituições de saúde são deficientes de uma política de gestão de pessoas que contribua para a melhoria da qualidade de vida dos funcionários e, conseqüentemente, dos serviços por eles prestados, um trabalho árduo que requer um investimento visando atender as necessidades dos funcionários, objetivando a promoção de uma política justa e igualitária no tratamento de todos os funcionários, sem esquecer do binômio servidor e empresa.

O serviço hospitalar caracteriza-se por trabalho intensivo onde se exige dos funcionários alta produtividade em tempo limitado, porém em condições inadequadas de trabalho, com problemas de ambiente, equipamentos e processos. Tais condições acabam levando à insatisfação, cansaços excessivos, queda de produtividade, problemas de saúde e acidentes de trabalho.

Dentro deste contexto Lunardi (1998), afirma que os profissionais de enfermagem caracteriza-se, sendo eles detentores de um conjunto de informações relativas ao paciente bem como ao ambiente de cuidado, possibilita-lhe um conhecimento amplo do que está acontecendo em seu espaço de trabalho; tudo e quase todas as atividades passam por eles, permitindo que sejam detentores de um “poder”, mas que, não percebem ou, percebendo, não o utilizam como poderiam, tendo em vista seu pequeno espaço dentro da instituição, pois muitas vezes o seu trabalho permanece “invisível”.

O referencial teórico escolhido para operacionalizar a presente pesquisa está baseada no modelo proposto por Walton, que é composto por oito dimensões, com indicadores que afetam as pessoas em seu trabalho. É um modelo que apresenta questões elementares à realização do trabalho, sendo este fator um dos motivos da opção pelo referido modelo, já que a empresa aqui estudada necessitava, naquele momento, de uma pesquisa que verificasse os diversos fatores que poderiam melhor satisfazer seus funcionários.

## **1.1 Tema e problema**

A Qualidade de Vida no Trabalho pode ser vista como uma abordagem dos problemas comportamentais que envolvem o novo contexto organizacional e as necessidades atuais do trabalhador.

O trabalho ocupa um espaço muito importante na vida de todos, e uma grande parte da vida de todos os indivíduos é passada dentro das organizações. Na verdade, o trabalho possui importante valor em nossa sociedade, e as pessoas começam a nele ingressar cada vez mais jovens. No entanto, a relação com o trabalho parece, algo ainda bastante conflitivo, sendo ele muitas vezes percebido como indesejado, como um fardo pesado, que acaba impedindo de viver com bem estar.

A melhoria da qualidade de vida no trabalho surge como uma preocupação no meio acadêmico, não somente pelo aspecto material, enfatizado pela saúde e segurança, mas de uma forma mais abrangente, por meio da humanização do trabalho. A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), cria oportunidades ao trabalhador, dando-lhe maior responsabilidade, autonomia, participação no processo decisório, nos resultados e no seu desenvolvimento completo, e o indivíduo terá maior oportunidade de realização pessoal e progresso em seu trabalho.

Assim, entende-se porque o tema Qualidade de Vida no Trabalho vem ganhando destaque, sendo cada vez mais amplamente discutido e considerado como objeto de estudo, pois vivemos em uma época marcada por inúmeros contrastes. Se, por um lado, a tecnologia e a rápida comunicação proporcionam à população uma sensível melhoria, por outro lado esta transformação influencia consideravelmente uma nova realidade mundial com a geração de novos modelos de gerenciamento organizacional.

Assim, as mudanças que vem ocorrendo no ambiente organizacional no âmbito das relações do trabalho e das políticas organizacionais, vem assumindo importância crescente tanto em seus aspectos político-sociais, quanto nas esferas organizacionais e técnicas. A emergência dos debates sobre relações do trabalho, relações interpessoais, clima organizacional, qualidade de vida, assim como o espaço ocupado por essas temáticas nas



discussões diárias, são indicadores significativos do papel relevante que elas ocupam em diferentes esferas da vida social.

O tema qualidade de vida no trabalho pode abranger inúmeros aspectos, o que pode conduzir a interpretações errôneas ou distorcidas em sua abordagem. Para tanto, é imprescindível conhecer o entendimento que o trabalhador tem do termo Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), estabelecendo fatores que possam mensurar a qualidade de vida no trabalho e seus níveis de satisfação/insatisfação, definindo correlações entre os fatores analisados e os modelos de gestão adotados pela empresa.

A pesquisa, a ser realizada com os profissionais da enfermagem revela dados preocupantes para um ambiente de trabalho que lida com vidas humanas, pois estes profissionais e demais funcionários das instituições de saúde estão inseridos em um ambiente conflitivo e hierarquizado, com alto grau de estresse, excesso de serviço, falta de respeito à diferença, ausência de oportunidade para a auto-realização profissional.

Diante destes motivos, pretende-se nesta pesquisa junto aos profissionais do Hospital Geral e Maternidade Tereza Ramos, verificar os principais fatores de QVT que irão proporcionar maior motivação e satisfação, pelo que se estabelece o problema de pesquisa:

*“Qual a percepção dos profissionais da enfermagem do Hospital Geral e Maternidade Teresa Ramos aos fatores determinantes de Qualidade de Vida no Trabalho?”*

## **1.2 Justificativa**

São apresentadas a seguir, a importância e oportunidade de desenvolvimento deste estudo sobre qualidade de vida no trabalho.

### 1.2.1 Importância e oportunidade

Inúmeras pesquisas apontam que as organizações que conseguem obter elevado grau de comprometimento e satisfação de seus funcionários são também as que obtêm melhores resultados, atingindo seus objetivos com maior eficiência, porém no que se refere aos serviços de saúde ainda há muito há ser feito para garantir uma melhor qualidade de vida aos trabalhadores.

A escolha pelo tema qualidade de vida no trabalho, justifica-se por considerar que a análise em questão é essencial para qualquer organização que tenha por meta a satisfação, o desenvolvimento e bem estar de seus colaboradores, bem como o desenvolvimento de processos de humanização dos métodos de trabalho.

A grande maioria das instituições de saúde são deficientes de uma política de gestão de pessoas que contribua para a melhoria da qualidade de vida dos funcionários e, conseqüentemente, dos serviços por eles prestados, um trabalho árduo que requer um investimento visando atender as necessidades dos funcionários, objetivando a promoção de uma política justa e igualitária no tratamento de todos os funcionários, sem esquecer do binômio servidor e empresa.

A qualidade de vida no trabalho segundo Fernandes (1996), é mais que ouvir as pessoas e utilizar ao máximo sua potencialidade. Ouvir e procurar saber o que as pessoas sentem, o que as pessoas querem, o que as pessoas pensam, e utilizar ao máximo sua potencialidade e desenvolvimento, procurando criar condições para que as pessoas se desenvolvam, como também consigam desenvolver a empresa.

As empresas prestadoras de serviços de saúde devem ter significativa preocupação com questões como Qualidade de vida no trabalho, pois os seus colaboradores, mais do que

quaisquer outros, precisam estar saudáveis e satisfeitos com as suas atividades, uma vez que cuidam dos doentes e de suas doenças.

Desta forma o presente estudo é também significativo para disponibilizar maior atenção a esta área da Administração de recursos humanos, sendo ainda restritas as pesquisas sobre o assunto nas instituições de saúde. Além disso, seu estudo justifica-se também por ser um importante instrumento de estudo para a implementação de políticas de RH nas mais diversas organizações, nas quais os funcionários teriam maior envolvimento às metas, compatibilizando estes esforços com suas satisfações pessoais e profissionais.

### **1.2.2 Viabilidade**

A instituição de saúde pesquisada foi escolhida como campo de estudo pelo interesse e empenho recente do setor de recursos humanos do hospital, em investir no capital humano, desenvolvendo um estudo que visa promover a qualidade de vida de seus funcionários.

Sendo viável à pesquisadora a concretização deste estudo pela aprovação e grande interesse de seus dirigentes e coordenadores, bem como pelo conhecimento da instituição e facilidade de acesso aos funcionários.

## **2 OBJETIVOS**

### **2.1 Objetivo Geral**

Analisar os fatores determinantes de Qualidade de Vida no Trabalho na percepção dos profissionais da enfermagem do Hospital Geral e Maternidade Tereza Ramos - HGMTR.

### **2.2 Objetivos específicos**

- a) Identificar a percepção dos profissionais da enfermagem sobre Qualidade de Vida no Trabalho;
- b) Analisar fatores de crescimento pessoal e profissional, face aos indicadores de QVT proposto por Walton;
- c) Levantar indicadores que contribuem para a qualidade de vida no trabalho;
- d) Apresentar propostas e procedimentos de Recursos Humanos visando à melhoria contínua da Qualidade Vida no Trabalho.

### **3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Este estudo trata basicamente de duas variáveis: Motivação e satisfação e Qualidade de vida no trabalho (QVT).

Verificou-se, portanto a necessidade de discutir os principais pontos considerados mais relevantes para melhor entendimento da pesquisa. Assim, este capítulo organiza-se em dois itens. O primeiro explorando as questões conceituais de motivação e satisfação no trabalho e por conseguinte, há a abordagem da Qualidade de Vida no Trabalho, origem, conceituações, perspectivas e principais modelos.

#### **3.1 Motivação e Satisfação no trabalho**

Historicamente pode-se afirmar que a importância do elemento psico-social no estudo do comportamento humano ficou evidenciada desde as primeiras abordagens da Teoria Organizacional, mais precisamente na Escola Clássica já existia a questão da motivação e satisfação no trabalho oferecendo incentivos materiais aos esforços do trabalhador.

A Escola de Relações Humanas, através das investigações de Wawthorne, desenvolvidas por Elton Mayo da Universidade Harvard, entre 1924 e 1931, acreditava que um bom ambiente de trabalho e um adequado relacionamento superior-subordinado eram suficientes para maior satisfação no trabalho. Na realidade, foi também a partir destes estudos que se estabeleceu uma ligação mais profunda entre as ciências do comportamento e a prática

administrativa, enfatizando a motivação e satisfação como chave do melhor desempenho e produtividade organizacional.

Motivo para Katz (1970), é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma, ou pelo menos, que dá origem a uma propensão a um comportamento científico. Esse impulso pode ser provocado por um estímulo externo (provindo do ambiente) e pode também ser gerado internamente nos processos mentais do indivíduo.

De acordo com Toledo e Milioni (1986), a motivação no trabalho é o estado de ânimo expresso em atitudes e comportamentos de um indivíduo ou grupo, dentro do ambiente de trabalho. Podendo ser este estado motivacional provocado pelas recompensas extrínsecas, ou seja, exteriores, patrocinadas por terceiros, como: aumentos salariais, prêmios, promoções, benefícios e outros assim como pelas recompensas intrínsecas oriundas de si mesmo, tal como a satisfação pela realização de um bom trabalho.

Para se compreender a motivação e satisfação é preciso conhecer o que a provoca e dinamiza. Sabe-se que a motivação existe dentro das pessoas e se dinamiza através das suas necessidades que podem ser chamadas de desejos, aspirações, objetivos individuais ou motivos.

As necessidades humanas ou motivos segundo Bergamini (1990), são forças internas que impulsionam e influenciam cada pessoa determinando seus pensamentos e direcionando o seu comportamento frente às diversas situações da vida. As necessidades ou motivos constituem fontes internas de motivação do indivíduo. Cada qual possui seus próprios e específicos motivos ou necessidades. Deduz-se que os motivos ou necessidades são pessoais e individuais, são determinados pelos fatores que formam a personalidade, pelos traços biológicos e psicológicos e pelas características adquiridas através da experiência pessoal e aprendizagem de cada pessoa. Assim, cada pessoa sente-se motivada de maneira diferente em diferentes situações de sua vida.

Conforme Bergamini (1990), apesar das diferenças individuais quanto aos motivos ou necessidades que regem o modo de ser das pessoas, certas necessidades são semelhantes quanto à maneira pela qual fazem as pessoas organizarem seu comportamento para obter satisfação. Sob este ponto de vista, muitas teorias procuram identificar as necessidades que são comuns a todas as pessoas. A utilidade dessas teorias reside no fato de que o gerente, por ter pleno conhecimento dessas necessidades, pode tentar motivar sua equipe a agir e a se comportar de acordo com os objetivos da empresa e, simultaneamente, alcançar satisfação delas através do contexto organizacional. Ambos, tanto empresa e indivíduo poderiam beneficiar-se reciprocamente.

As chamadas teorias das necessidades partem do princípio de que os motivos do comportamento residem dentro da própria pessoa: sua motivação para agir e se comportar deriva das forças que existem dentro dele próprio. Algumas dessas necessidades são conscientes, enquanto outras não.

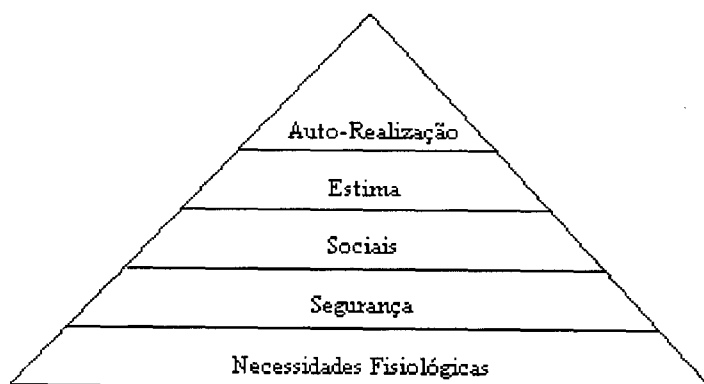
### **3.1.1 Teoria das Necessidades de Maslow**

A teoria motivacional mais conhecida é a Teoria do psicólogo americano Abraham Maslow em 1954, e se baseia na chamada hierarquia das necessidades humanas. Para Maslow, as necessidades humanas estão arranjadas em uma pirâmide de importância e de influência do comportamento humano. Na base da pirâmide estão as necessidades mais baixas e recorrentes, enquanto no topo estão as mais sofisticadas e intelectualizadas.

Maslow (1971, apud BERGAMINI 1990)), afirma que:

As necessidades humanas estão organizadas numa hierarquia de valor ou premência, quer dizer, a manifestação de uma necessidade se baseia geralmente na satisfação prévia de outra, mais importante ou premente. O homem é um animal que sempre deseja. Não há necessidade que possa ser tratada como se fosse isolada; toda necessidade se relaciona com o estado de satisfação ou insatisfação de outras necessidades.

Segundo Bergamini (1990), Maslow formulou a hipótese de que as necessidades humanas podem ser colocadas em uma hierarquia de cinco grandes conjuntos. Estes podem ser visualizados como partes de uma pirâmide, conforme demonstrado na Figura 1. Na base está o conjunto composto pelas necessidades básicas ou fisiológicas e no topo está o conjunto das necessidades de auto realização, que são as de hierarquia mais elevada.



Fonte: Hampton (1983).

Figura 1 – Hierarquia das necessidades de Maslow

As Necessidades fisiológicas segundo Hampton (1992), constituem o nível baixo de todas as necessidades humanas, como as de alimentação (fome e sede), de sono e repouso (cansaço), abrigo (frio ou calor), ou desejo sexual (reprodução da



espécie). As necessidades fisiológicas são também chamadas biológicas ou básicas e exigem satisfação durante a vida toda desde o nascimento do ser humano. Elas monopolizam o comportamento do recém-nascido e predominam sobre todas as demais necessidades humanas enquanto não for encontrada a sua satisfação. Quando todas as necessidades humanas estão insatisfeitas, a maior motivação será a das necessidades fisiológicas e o comportamento do indivíduo terá a finalidade de encontrar alívio na pressão que essas necessidades produzem sobre o organismo humano.

De acordo com Hampton (1992) as necessidades de segurança constituem o segundo nível das necessidades humanas. Levam a pessoa a proteger-se de qualquer perigo real ou imaginário, físico ou abstrato: a busca de um mundo ordenado e previsível são manifestações típicas destas necessidades. Surgem no comportamento humano quando as necessidades fisiológicas estão relativamente satisfeitas. Como aquelas, também estão intimamente relacionados com a sobrevivência da pessoa. As necessidades de segurança têm grande importância, uma vez que na vida organizacional as pessoas têm uma relação de dependência com a empresa e onde as ações gerenciais arbitrárias ou as decisões inconsistentes e incoerentes podem provocar incerteza ou insegurança nas pessoas quanto à sua permanência no emprego. Se as ações e decisões gerenciais refletem discriminação e favoritismo ou alguma prática imprevisível, podem se tornar poderosos ativadores de insegurança entre as pessoas (HAMPTON, 1992: 52).

As Necessidades sociais: são as necessidades relacionados com a vida associativa do indivíduo com outras pessoas. “São as necessidades de associação, de participação, de aceitação por parte dos colegas, de troca de amizade, de afeto e amor. Surgem no comportamento quando as necessidades mais baixas (fisiológicas e de segurança) se encontram relativamente satisfeitas” (HAMPTON, 1992:52). Quando as

necessidades sociais não estão suficientemente satisfeitas, a pessoa se torna resistente, antagônica e hostil com relação às pessoas que a cercam. A frustração dessas necessidades conduz geralmente à falta de adaptação social e à solidão. A necessidade de dar e receber afeto é uma importante ativadora do comportamento humano quando se utiliza a administração participativa.

Necessidades de estima de acordo com Hampton (1992), são as necessidades relacionadas com a maneira pela qual o indivíduo se vê e se avalia, isto é, com a auto-avaliação e auto-estima. Envolvem a auto-apreciação, autoconfiança, a necessidade de aprovação social e de reconhecimento, de *status*, prestígio e de consideração. A satisfação dessas necessidades conduz a sentimentos de autoconfiança, de valor, força, prestígio, poder, capacidade e utilidade. A sua frustração pode produzir sentimentos de inferioridade, fraqueza, dependência e desamparo, os quais, por sua vez, podem levar ao desânimo ou a atividades compensatórias.

As necessidades de auto-realização segundo (HAMPTON, 1992: 53) podem ser entendidas como:

as necessidades humanas mais elevadas e que se encontram no topo da hierarquia. São as necessidades que levam cada pessoa a realizar o seu próprio potencial e de se desenvolver continuamente ao longo da vida. Essa tendência se expressa através do impulso da pessoa em tornar-se mais do que é e de vir a ser tudo o que pode ser. As necessidades de auto-realização estão relacionadas com a plena realização daquilo que cada pessoa tem de potencial e de virtual, da utilização dos talentos individuais.

De acordo com Branden (1999), a visão do trabalho como um meio de crescimento e auto realização pode ser estimulada com a criação de uma cultura voltada para a responsabilidade e para o estímulo à inovação.

A hierarquia das necessidades de Maslow deve ser considerada com a visão de que as necessidades propostas por ela variam em intensidade e importância de uma pessoa para outra. Além disso, deve-se levar em conta de que não existe uma sequência rígida de cada uma delas. Também se deve considerar a influência de cada cultura e do meio ambiente na importância relativa que as pessoas atribuem a cada uma das necessidades (QUADROS, 2000).

Posteriormente Maslow (1971 apud HAMPTON 1983), admitiu que sua hierarquia na realidade é menos rígida do que sugeriu, diz o autor:

por exemplo: uma vez satisfeita uma necessidade, surge outra. Isso pode dar uma impressão errada de que uma necessidade deva ser 100% satisfeita antes de surgir a próxima. Na realidade, a maioria das pessoas normais em nossa sociedade se encontram parcialmente satisfeitas e parcialmente insatisfeitas em todas as suas necessidades fundamentais. Tomando números arbitrários, podemos dizer que o cidadão médio satisfaça talvez 85% das necessidades fisiológicas, 70% das de segurança e apenas 10% das de auto realização.

### **3.1.2 Teoria de Herzberg**

Hampton (1973) acrescenta que a distinção entre os fatores responsáveis pela motivação dos recursos humanos, e os que servem somente para evitar a insatisfação, forma a base dos novos conceitos na motivação e suas implicações para a empresa. Daí o surgimento da Teoria de Herzberg a qual pesquisou situações em que a pessoa se sentisse extremamente bem e extremamente mal com seu trabalho.

Herzberg verificou então que as pessoas se referiam a fatores intrínsecos ao trabalho, como: realização, reconhecimento e o trabalho entre si, ao descreverem condições em que se sentiam bem, fatores estes a que chamou de motivadores já que se tratavam fontes de motivação. Ao descreverem situações consideradas extremamente

más, foram mencionados fatores externos ao cargo, embora ligados a ele, como condições de trabalho, salário, relacionamento com colegas, chefes e subordinados, segurança, “status” e política da empresa. Essas fontes de insatisfação foram denominadas, fatores de higiene ou manutenção, porque compõem o ambiente de trabalho, denotando insatisfação quando não mantidas em estado ideal (HAMPTON, 1983, p 48-49).

A partir desses resultados foi formulada a idéia de Herzberg acerca da satisfação e insatisfação como duas dimensões separadas e não como opostos de uma mesma dimensão. Ou seja, a satisfação é afetada pelos fatores de motivação, do trabalho em si, e a satisfação pelos fatores de higiene ou manutenção, o que forma o ambiente de trabalho (HAMPTON, 1983).

1) Fatores Higiênicos – referem-se às condições que rodeiam a pessoa enquanto trabalha, englobando as condições físicas e ambientais de trabalho, o salário, os benefícios sociais, as políticas da empresa, o tipo de supervisão recebido, o clima de relações entre a direção e os empregados, os regulamentos internos, as oportunidades existentes, etc. Correspondem à perspectiva ambiental. Constitui os fatores tradicionalmente utilizados pelas organizações para se obter motivação dos empregados. Contudo, os fatores higiênicos são muito limitados em sua capacidade de influenciar poderosamente o comportamento dos empregados. A expressão higiene serve exatamente para refletir seu caráter preventivo e profilático e para mostrar que se destinam simplesmente a evitar fontes de insatisfação do meio ambiente ou ameaças potenciais ao seu equilíbrio. Quando esses fatores higiênicos são ótimos, simplesmente evitam a insatisfação, uma vez que sua influência sobre o comportamento não consegue elevar substancial e duradouramente a satisfação. Quando são precários provocam a insatisfação. Constituem o contexto do cargo e incluem:

- a) condições de trabalho e conforto;
- b) políticas da organização e administração;
- c) relações com o supervisor;
- d) competências técnicas do supervisor;
- e) salários;
- f) segurança no cargo;
- g) relações com colegas;

Estes aspectos são fundamentais para a qualidade de vida no trabalho, e seu atendimento faz parte das expectativas dos trabalhadores.

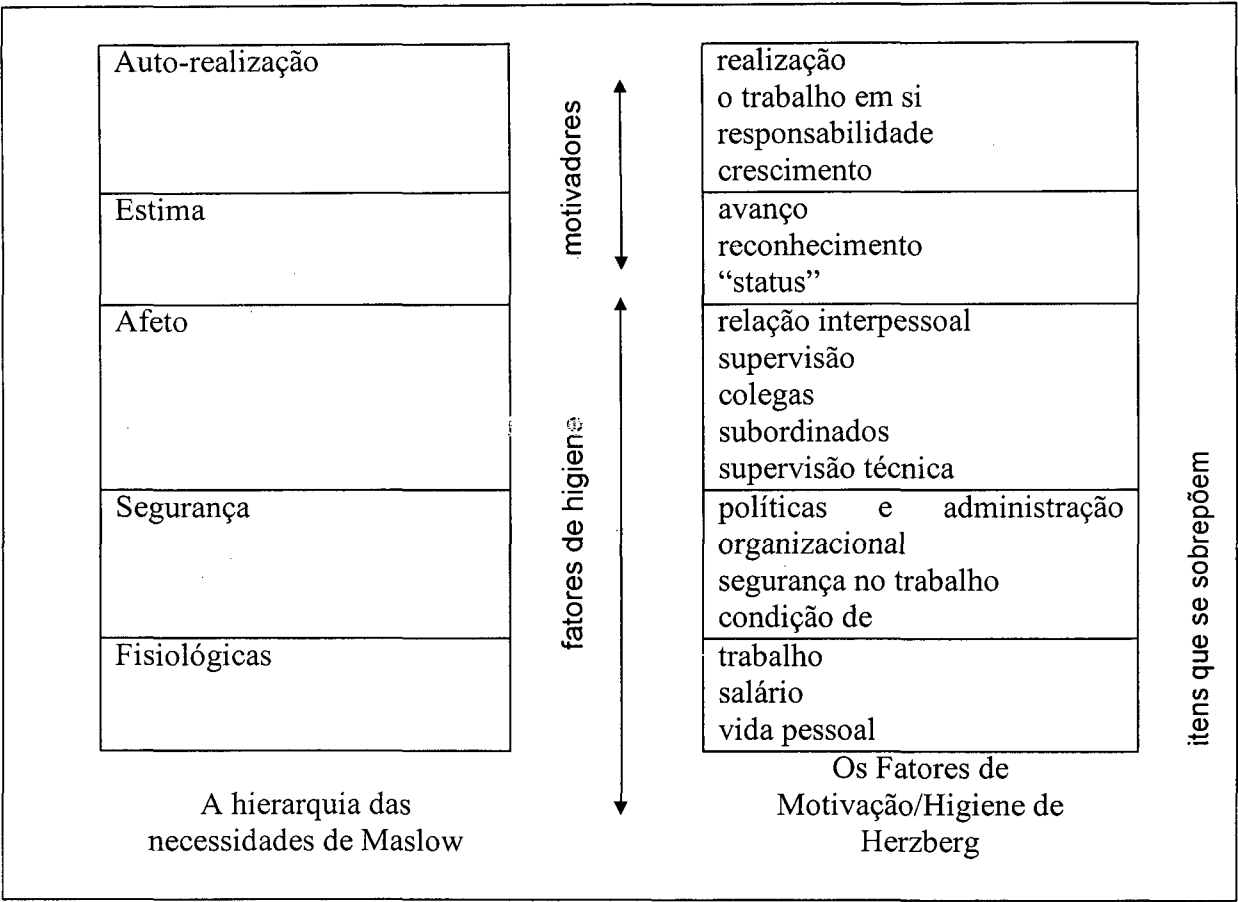
2) Fatores Motivacionais – referem-se ao conteúdo do cargo, às tarefas e aos deveres relacionados com o cargo em si. Produzem efeito duradouro de satisfação e de aumento de produtividade em níveis de excelência, isto é, acima dos níveis normais. O termo motivação envolve sentimentos de realização, de crescimento, e de reconhecimento profissional, manifestado por meio de exercícios das tarefas e atividades que oferecem suficiente desafio e significado para o trabalho. Quando os fatores motivacionais são ótimos, elevam substancialmente a satisfação; quando estão precários, provocam ausência de satisfação. Portanto a satisfação no cargo inclui:

- a) delegação de responsabilidade;
- b) liberdade de decidir como executar o trabalho;
- c) promoção;
- d) uso pleno das habilidades pessoais;
- e) estabelecimento de objetivos e avaliação relacionada com os objetivos;

- f) simplificação do cargo (pelo próprio ocupante);
- g) ampliação ou enriquecimento do cargo (horizontalmente ou verticalmente).

Criar oportunidades de desafios permanentes estimula a auto-superação e auto-realização através do fortalecimento da auto-estima, o que é fator diferencial na qualidade de vida no trabalho.

Hampton (1983), faz uma comparação entre os fatores de motivação e higiene de Herzberg , comparados à hierarquia das necessidades de Maslow, conforme mostra a Figura 2, a seguir:



Fonte: HAMPTON (1983).

Figura 2 - Os fatores de Motivação/Higiene de Herzberg comparados à Hierarquia das necessidades de Maslow

Segundo Quadros (2000), até a idealização da Teoria de Herzberg, somente os fatores higiênicos eram levados em conta na motivação dos empregados. O trabalho era considerado uma atividade desagradável. Características como prêmios e incentivos salariais, supervisão, relações interpessoais, condições de trabalho e políticas empresariais e administrativas abertas e estimuladoras eram utilizadas para motivar as pessoas, ou seja, era necessário o uso de incentivos direcionados para o meio externo do empregado em troca do seu salário. Quando os fatores higiênicos são ótimos, eles apenas evitam a insatisfação dos empregados; mas quando estes fatores são péssimos ou precários, eles provocam a insatisfação e a desmotivação dos empregados.

Para Kondo (1996), é necessário que as empresas façam esforços não apenas no sentido de remover as fontes de insatisfação, mas também para tomar medidas vigorosas no sentido de prover as fontes de satisfação. Para ele, no estudo da motivação humana, temos de contemplar questões como o conteúdo do trabalho em si, a maneira como ele é executado e o significado que ele tem para as pessoas.

De acordo com Robbins (2000), os gerentes que procuram eliminar os fatores que causam insatisfação no trabalho podem produzir um ambiente de paz e tranquilidade, mas não necessariamente um ambiente com pessoas motivadas. Estes gerentes estarão mais apaziguando a sua força de trabalho do que a motivando. Assim, quando esses fatores estão adequados, os indivíduos não ficarão insatisfeitos; entretanto também não ficarão satisfeitos.

### **3.1.3 Teoria X-Y de McGregor**

A diferença entre as abordagens da administração científica e das relações humanas aparece claramente na teoria X e teoria Y de Douglas McGregor, cujo estudo relaciona o

comportamento do trabalhador desmotivado à filosofia administrativa que adota táticas de controle e punição como meios de conduzir as pessoas. A partir deste enfoque ele demonstra como as organizações geram influência favorável a desmotivação enquanto contribuem para o desenvolvimento de um trabalho não comprometido.

Esta falta de comprometimento com os interesses individuais organizacionais advém da não coincidência dos objetivos pessoais dos trabalhadores com os da empresa, conforme Drucker (1995), as empresas de hoje e de amanhã não mais dependerão das antigas práticas administrativas de “comando e controle”, mas da autodisciplina; de objetivos comuns, simples e claros; além das equipes de trabalho de auto-gestão.

De acordo com Robbins (2003), McGregor observou o modo como os gerentes lidavam com os seus funcionários e notou que eles adotavam um entre dois conjuntos de pressupostos sobre a natureza humana. McGregor também observou que os gerentes utilizavam um destes pressupostos para determinar a maneira pela qual tratavam os seus funcionários.

Bom Sucesso (1998) relata que para McGregor a teoria X tem origem na administração científica, ou seja, ele deriva do modelo de gestão que procura realizar os objetivos das organizações com o uso das ciências. Esta tem sido a teoria formal ensinada aos administradores de empresas há décadas. Ela tem como base a estrutura hierárquica, a autoridade, a unidade de comando, e a especialização da tarefa. Este é o modelo da teoria X, a qual é amplamente utilizada até os dias de hoje.

No intuito de justificar tais comportamentos humanos e organizacionais, McGregor (apud VIEIRA, 1996), agrupou todas as idéias relacionadas a indivíduo e trabalho, decorrentes da administração científica, e denominou-as de teoria X, e são apresentadas como segue:



- a) O ser humano, de modo geral tem aversão essencial ao trabalho e o evita sempre que possível;
- b) Devido a essas características humanas de aversão ao trabalho, a maioria das pessoas precisa ser coagida, controlada, dirigida, ameaçada de punição para que se esforce no sentido da consecução dos objetivos organizacionais;
- c) O ser humano, de modo geral, prefere ser dirigido, quer evitar responsabilidade, tem relativamente pouca ambição e quer garantia acima de tudo.

McGregor propôs a teoria Y para contrapor a teoria X. De acordo com Bom Sucesso (1998), a fundamentação da teoria Y está na integração entre o indivíduo e os objetivos da organização. O princípio da integração é o principal ponto da teoria Y, porque ela tem como meta criar condições na empresa, para que cada participante dela possa atingir os seus objetivos com ações voltadas ao sucesso da organização, alcançando dessa forma a integração indivíduo-organização.

As pressuposições principais da teoria Y de McGregor de acordo com Rodrigues (1994), são propostas como:

- a) O dispêndio de esforço físico e mental no trabalho é tão natural como o jogo ou o descanso;
- b) O controle externo e a ameaça de punição são os únicos meios de estimular o trabalho em vista dos objetivos organizacionais. O homem está sempre disposto a se autodirigir e se autocontrolar a serviço de objetivos com os quais se compromete;
- c) O compromisso com os objetivos é dependente das recompensas associadas a sua consecução;

- d) O ser humano comum aprende, sob condições adequadas, não só a aceitar responsabilidades como a procura-las;
- e) A capacidade de usar um grau relativamente alto de imaginação, de engenhosidade e de criatividade na solução de problemas organizacionais é mais amplamente distribuída na população do que geralmente pensa;
- f) Nas condições da vida industrial moderna, as potencialidades intelectuais do ser humano estão sendo parcialmente usadas.

A seguir, McGregor (1980 apud STONER, 1999), criou uma lista com seus pressupostos dos gerentes. Ao primeiro conjunto desta lista denominou teoria X, considerando as pessoas como irresponsáveis e indolentes. Ao segundo conjunto de pressupostos denominou teoria Y, afirmando que as pessoas são responsáveis e conscientes, gostam do trabalho e de assumir responsabilidades.

**Quadro 1 – Antagonismo entre as teorias X e Y**

<b>Características de “X”</b>	<b>Características de “Y”</b>
Controle intenso de autoridade.	Autocontrole e autodireção para o empregado.
Centralização de autoridade.	Descentralização da autoridade.
Planejamento feito pela gerência.	Ambos participam (empregado e chefia), permitindo ao primeiro a compreensão de suas responsabilidades.
Satisfação das necessidades sociais fora da empresa.	Realização pessoal e social fora e na própria empresa.
A chefia avalia o desempenho do operário.	A chefia auxilia o empregado, que auto-avalia-se. Assim, poderá ver suas falhas e os acertos.
Na empresa não há lugar para outra teoria; o empregado resiste a mudanças.	A teoria “Y” não dá certo porque é percebida num clima de teoria “X”.
Administrar corretamente é o mesmo que	Administração correta deve dispor de meios

controlar o empregado tanto quanto possível, não lhe deixando tempo sequer para relacionar-se social e particularmente.	que permitam liberar potenciais dos empregados, encorajá-los no crescimento e orientá-los na remoção de obstáculos.
---	---

Fonte: STONER (1999).

### 3.2 Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)

A Qualidade de Vida no Trabalho tem sido uma preocupação do homem desde o início de sua existência. Ao longo do tempo, com outros títulos e em outros contextos, mas sempre voltada para facilitar ou trazer satisfação e bem-estar ao trabalhador na execução de sua tarefa, de acordo com Rodrigues (1994). Há uma unanimidade na certeza de que o homem é o principal elemento diferenciador, e o agente responsável por todo e qualquer sucesso das organizações.

A ciência comportamental, tratando especificamente de aspectos ligados ao bem estar das pessoas em situação de trabalho, orienta-se por uma linha de pesquisa conhecida como Qualidade de Vida no Trabalho. O foco principal da investigação visa o questionamento das formas a serem adotadas para que os cargos se mostrem mais produtivos e satisfatórios, com vantagem para as pessoas e organizações, mediante a reformulação do desenho de cargos e postos de trabalho (WALTON, apud FERNANDES, 1996).

Werther e Davis, citados por Fernandes (1996), salientam que os cargos e postos de trabalho representam não somente uma fonte de renda para os trabalhadores, mas também um meio de satisfazerem suas necessidades de todas as ordens, com reflexos evidentes em sua qualidade de vida.

Um dos importantes conceitos de qualidade está na premissa de que somente se melhora o que se pode medir e é preciso medir para melhorar (CAMPOS, 1992). Sendo assim, faz-se necessário avaliar de forma sistemática a satisfação dos funcionários da empresa, pois neste processo de autoconhecimento, as sondagens de opinião interna são uma importante ferramenta para detectar a percepção dos funcionários sobre os fatores intervenientes na qualidade de vida e na organização do trabalho. Questões como o posicionamento do funcionário em relação ao posto de trabalho ocupado, ao ambiente, às formas de organização do trabalho e à relação chefia/subordinado são itens que não podem deixar de ser avaliadas quando a meta é qualidade de vida.

### **3.2.1 Histórico da Qualidade de Vida no Trabalho**

A abordagem da QVT é uma evolução no pensamento administrativo e das conquistas dos trabalhadores por melhores condições de trabalho. No intuito de reduzir essas diferenças entre empregados e empregadores, essa abordagem foi progredindo ao longo dos anos. Por isso, seu histórico, torna-se relevante para um melhor entendimento de seu significado.

A denominação “Qualidade de Vida no Trabalho” foi historicamente atribuída, conforme citado por Fernandes (1996), a Eric Trist e seus colaboradores que desenvolveram estudos no Tavistock Institute de Londres, em 1950, com uma abordagem sócio-técnica em relação à organização do trabalho. O conceito de QVT foi dado para designar experiências calcadas na relação indivíduo-trabalho-organização, com base na análise e reestruturação da tarefa, com o objetivo de tornar a vida dos trabalhadores menos penosa.

No entanto, só a partir da década de 60, houve um novo impulso nos movimentos de QVT, sendo desenvolvidas inúmeras pesquisas sobre melhores formas de realizar o trabalho, enfocando aspectos da saúde e bem-estar geral dos trabalhadores. O ano de 1974 caracterizou-se pelo início do desaceleramento dos estudos da QVT causado, basicamente pela crise energética ligada ao aumento do preço do petróleo e pela alta inflação que atingiram os países do ocidente, em particular os Estados Unidos, gerando um deslocamento da atenção das empresas para a luta pela sobrevivência, deixando os interesses dos empregados em segundo plano (VIEIRA, 1996). Em 1979, a partir da constatação da diminuição do comprometimento desses empregados em relação ao seu trabalho, houve uma retomada do movimento da QVT.

Para Werther e Davis (1983), o crescente interesse em melhorar a qualidade de vida no trabalho demonstra claramente a evolução da sociedade em geral e o nível de instrução das pessoas. A democratização nas relações de trabalho fez com que cada vez menos os trabalhadores aceitassem, de maneira acomodada, o autoritarismo de seus superiores mesma coisa. Isso se explica através da evolução do conhecimento e dos meios de informações tão próximos hoje de nossos cidadãos, fazendo com que cada vez mais as pessoas sejam esclarecidas com maior rapidez sobre o que acontece e exijam soluções para os problemas enfrentados, obrigando que seus dirigentes acompanhem de maneira ágil as renovações e se adaptem de forma contínua a esta evolução.

Com a globalização, os empresários que querem ter um lugar neste mercado altamente competitivo e exigente estão percebendo ser fundamental criar condições para que as pessoas possam desenvolver seu potencial criativo e inovador. Um programa de qualidade de vida no trabalho, segundo Macedo (1993), enfatiza exatamente este ponto, pois procura criar um ótimo relacionamento entre trabalhador e empresa, resultando num nível mais elevado de satisfação e motivação.

Diversos estudiosos estão trabalhando e aprimorando o conceito de qualidade de vida no trabalho, desenvolvendo modelos e criando critérios para a sua avaliação, num desdobramento de teorias já citadas. Entre estes autores, destacam-se Walton, Hackman e Oldham, Westley e Werther e Davis. Todos apresentam propostas que ressaltam a importância da satisfação do indivíduo com as condições ambientais e o trabalho que desenvolvem.

Apresenta-se, a seguir, quadro comparativo do processo evolutivo do pensamento de qualidade de vida no trabalho, desde a década de 50:

**Quadro 2 : Evolução do Conceito de Qualidade de Vida no Trabalho**

<b>Concepções</b>	<b>Características ou Visão</b>
<b>Evolutivas do QVT</b>	
1- QVT como uma variável (1959 a 1972)	Reação do indivíduo ao trabalho. Era investigado como melhorar a qualidade de vida no trabalho para o indivíduo.
2- QVT como uma abordagem (1969 a 1974)	O foco era o indivíduo antes do resultado organizacional; mas, ao mesmo tempo, tendia a trazer melhorias tanto ao empregado quanto à direção.
3- QVT com um método (1972 a 1975)	Um conjunto de abordagens, métodos ou técnicas para melhorar o ambiente de trabalho e tornar o trabalho mais produtivo e mais satisfatório. QVT era visto como sinônimo de grupos autônomos de trabalho, enriquecimento de cargo ou desenho de novas plantas com integração social e técnica.
4- QVT como um movimento (1975 a 1980)	Declaração ideológica sobre a natureza do trabalho e as relações dos trabalhadores com a organização. Os termos administração

	participativa e democracia industrial eram freqüentemente ditos como ideais do movimento de QVT.
5- QVT como tudo (1979 a 1982)	Como panacéia contra a competição estrangeira, problemas de qualidade, baixas taxas de produtividade, problemas de queixas e outros problemas organizacionais.
6- QVT como nada (futuro)	No caso de alguns projetos de QVT fracassarem no futuro, não passarão de apenas um "modismo" passageiro.

Fonte: Nadler e Lawler (*apud* FERNANDES, 1996: 42)

### 3.2.2 Conceituação de Qualidade de Vida no Trabalho

O termo QVT possui diversas e distintas abordagens, até mesmo porque é um tema bastante debatido e pesquisado, cuja conceituação varia conforme os elementos que se julga ser mais relevantes para que haja efetivamente Qualidade de Vida no Trabalho.

Para abordar o conceito de Qualidade de Vida no Trabalho, destaca-se, inicialmente, os conceitos de Kondo (1996:13), sobre Qualidade de Vida (QV).

Qualidade de vida significa muito mais do que apenas viver (...)  
 Por qualidade de vida entendemos o viver que é bom e compensador em pelo menos quatro áreas: social, afetiva, profissional e a que se refere à saúde(...) O viver bem refere-se a ter uma vida bem equilibrada em todas as áreas.

Para Silva e De Marchi (1997), Bom Sucesso (1998), a QVT é variável, e depende da percepção de cada Ser Humano tem da vida e do trabalho. Depende das expectativas de cada um; conseqüentemente, uns são responsáveis pela qualidade de vida dos outros.

Bom Sucesso (1998, p.03) ao refletir sobre QVT, parte da premissa que viver com qualidade é resultado de permanente exercício de busca do auto conhecimento e da corajosa reflexão sobre as conseqüências de nossa postura na qualidade de vida do outro. A autora enfatiza que a pessoa é um todo, convivendo razão e emoção, vida pessoal e profissional, onde o aspecto emocional das relações do indivíduo consigo mesmo e com o outro constitui fator altamente determinante na satisfação no trabalho.

Já para Silva e De Marchi (1997, p.27):

Qualidade de vida é algo que depende das expectativas e do plano de vida de cada um, e guarda, por conseguinte, importante componente individual e subjetivo, onde vida de boa qualidade para um, pode, e certamente não o será para outro, dados os diferentes projetos de vida que acalentamos.

Fernandes (1988) afirma que qualidade de vida no trabalho tem por objetivo o aumento da produtividade, de maneira a gerar recursos, fazendo com que a organização sintase estimulada a investir em melhorias. Para tanto, a integração e harmonização para a melhoria da QVT e o aumento da produtividade precisam ser demonstrados como forma de obter a adesão do corpo de diretores e administradores, sempre preocupados com a necessidade permanente de valorização do capital, o que é natural no meio empresarial. O fato da melhoria da qualidade de vida no trabalho depender muito mais de uma vontade política dos dirigentes das organizações do que do investimento de recursos financeiros é sem dúvida um fator facilitador que deve ser explorado.



Westley (*apud* FERNANDES, 1988) enfatiza que “as melhorias voltadas para a qualidade de vida no trabalho decorrem dos esforços, voltados para a humanização do trabalho, que buscam solucionar problemas gerados pela própria natureza das organizações existentes na sociedade industrial”.

Vieira & Hanashiro (1984 *apud* VIEIRA, 1996) conceituam QVT como melhoria nas condições de trabalho, envolvendo as variáveis comportamentais, ambientais e organizacionais, além das políticas de Recursos Humanos, de forma a humanizar o trabalho, satisfazendo, assim, não só a organização, como também os trabalhadores envolvidos; em outras palavras, isso significa que o conflito entre capital x trabalho está se tornando mais tênue.

Já Walton (1973 *apud* FERNANDES, 1988) ressalta que qualidade de vida no trabalho é utilizada para designar experiências inovadoras realizadas na tentativa de resgatar “valores ambientais e humanísticos negligenciados pelas sociedades industriais em favor do avanço tecnológico, da produtividade industrial e do crescimento econômico”; e “atendimento das necessidades e aspirações dos trabalhadores, incluindo aspectos relacionados a uma maior participação do empregado nas decisões que lhe dizem respeito, orientando-se em direção à democracia industrial, à humanização do trabalho, enfatizando a responsabilidade social das empresas”.

Para Fernandes (1996: 45), qualidade de vida no trabalho “é uma gestão dinâmica e contingencial de fatores físicos, tecnológicos e sócio-psicológicos que afetam a cultura e renovam o clima organizacional, refletindo-se no bem-estar do trabalhador e na produtividade das empresas”.

De acordo com Kahn (*apud* RODRIGUES, 1996), QVT não pode ser apenas aquilo que a organização pode vir a oferecer ao trabalhador, é algo mais, é aquilo que as pessoas podem fazer por si mesmas e pelos outros de seu grupo.

Vieira (1996), define qualidade de vida no trabalho como uma filosofia humanista, que trabalha através da introdução de métodos participativos, visando modificar aspectos do local de trabalho, com o objetivo de criar uma nova situação, mais favorável à satisfação das necessidades do trabalhador.

Observa-se, diante destas conceituações de qualidade de vida no trabalho, várias dimensões, entre as quais se pode citar a reestruturação do desenho de cargos e novas formas de organizar o trabalho; a formação de equipes de trabalho semi-autônomas ou autogerenciadas; e a melhoria do meio ambiente organizacional (FERNANDES, 1988). Cabe também ressaltar que as definições de QVT são muitas, porém a satisfação e anseios dos trabalhadores é ponto essencial para um programa de qualidade de vida alcançar sucesso.

### **3.2.3 Perspectivas de QVT**

Para Albuquerque (1998), a sociedade vive novos paradigmas de modos de vida, dentro e fora das organizações, onde diversas ciências têm dado contribuições específicas que somadas resultam em benefícios para uma melhor QVT. Algumas ciências são: saúde, ecologia, ergonomia, psicologia, sociologia, economia, engenharia e administração.

A QVT passa por um processo de amadurecimento organizacional que tem a cultura organizacional como pressuposto básico, e o serviço público, por sua vez, tem uma cultura bastante peculiar, o que precisa ser levado em consideração ao implantar ações de QVT.

Para Carvalho (1994, p. 144):

[...] a acomodação, falta de compromisso, morosidade e descrédito são presenças constantes no comportamento dos funcionários públicos resultantes da falta de perspectivas de carreira, baixos salários, do conhecimento do seu papel organizacional, das tarefas limitadas e repetitivas, da ausência de oportunidades de participação nas decisões que envolvem suas tarefas, da falta de sistemas ou práticas que avaliem o desempenho e a produtividade individual e grupal, da prática do apadrinhamento, do compadrio, do prevalecimento de interesses pessoais ou pequenos grupos sobre os desejos e demandas da sociedade. Tudo isso são reflexos das crenças, tabus e mitos que, juntamente com as práticas administrativas, perpassam a cultura do serviço público.

Enquanto as organizações públicas se constituírem em depósitos de pessoas apáticas pouco se obterá em termos de melhoria de QVT. Tentar implantar qualidade através das pessoas que não têm – nem sabem, em muitos casos, que podem ter – qualidade de vida, soa falso, assemelhando-se ao velho ditado “faça o que digo, mas não faça o que faço”. Ao falar de qualidade, fala-se em realização pessoal, em perspectiva de vida (BURIGO, 1997).

Para entender o trabalhador segundo Bortolini (2000), é necessário ouvi-lo e respeitá-lo, conhecer suas necessidades, aptidões, perspectivas e limitações, para poder investir no seu potencial e proporcionar ações que venham a traduzir melhores condições de QVT.

Como formas alternativas na busca de uma melhor qualidade de vida dos trabalhadores, surgem na década de 90, iniciativas tais como: atividades esportivas oferecidas pelas organizações, hora de repouso ou sono em ambiente adaptado nos locais de trabalho, café da manhã unindo os trabalhadores, onde muitas vezes alguns membros da família são convidados a participar, entre outras iniciativas que estão buscando novo sentido ao trabalho e integração ao trabalhador na organização com perspectivas de uma melhor QVT. Todavia, essas atividades são insignificantes se não traduzirem as expectativas da cultura organizacional (BORTOLONI, 2000).

Bom Sucesso (1998) afirma que as organizações começam a desenvolver programas de conscientização e apoio visando encontrar um equilíbrio entre trabalho e melhoria da qualidade de vida, alertando que as dificuldades emocionais decorrentes da vida pessoal interferem de forma significativa no desempenho. A responsabilidade da transformação de tal realidade é conjunta, indivíduo e organização, cada um precisando se empenhar e fazer a sua parte.

Búrigo (1997, p.32) salienta que é preciso investir em políticas adequadas almejando comportamentos de adesão, iniciativa e compromisso pessoal, é a estratégia principal quando se pretende elevar o padrão de QVT. Para se ter qualidade é necessário acreditar e investir no Ser Humano, apostando que implementar o processo de QVT nas organizações é um processo amplo de qualidade de vida.

### **3.2.4 Abordagens da Qualidade de Vida no Trabalho**

Dentre estes autores destacaram-se Walton em 1973, Hackman e Oldham em 1975, Westley em 1979 e Werther e Davis em 1983, com propostas que privilegiavam aspectos relativos à satisfação do indivíduo com as condições ambientais e o próprio trabalho que realizam, indicando como alternativas para obter-se uma boa Qualidade de Vida no Trabalho à reestruturação dos cargos, a reorganização dos postos de trabalho ou a formação de equipes, onde os trabalhadores participam das decisões.

3.2.4.1 Modelo de Walton

O modelo de Walton foi escolhido como referencial teórico para elaboração da pesquisa pela amplitude de seus oito critérios para o estudo da QVT, entre os quais incluem-se aspectos básicos da situação de trabalho. As oito “categorias conceituais” desenvolvidas por Walton podem ser identificadas no quadro que segue:

Quadro 3 - Modelo de Walton para aferição da QVT

FATORES	DIMENSÃO
1. Compensação justa e adequada	Renda adequada de trabalho Equidade interna Equidade externa
2. Condições de trabalho	Jornada de trabalho razoável Ambiente físico seguro e saudável
3. Uso e desenvolvimento de capacidades	Autonomia Significado da tarefa Identidade da tarefa Variedade da habilidade Retroinformação
4. Oportunidade de crescimento e segurança	Possibilidade de carreira Crescimento pessoal Segurança no emprego
5. Integração social na empresa	Igualdade de oportunidades Relacionamento Senso comunitário
6. Constitucionalismo	Respeito às leis e direitos trabalhistas Privacidade pessoal Liberdade de expressão Normas e rotinas

7. O trabalho e o espaço total da vida	Papel balanceado do trabalho
8. Relevância social da vida no trabalho	Imagem da empresa Responsabilidade social pelos empregados Responsabilidade pelos produtos e serviços

Fonte: Walton (1973) (apud Vieira 1996, p.44)

O modelo de Richard Walton, é o único que enfatiza questões elementares à realização do trabalho priorizando os fatores higiênicos, condições físicas, aspectos relacionados à segurança e à remuneração. A amplitude deste modelo (considerando fatores internos e externos à organização) permite ao investigador condições de melhor avaliar o nível de QVT (RODRIGUES, 1994).

Faz-se necessário ressaltar que, para Walton, independentemente da posição hierárquica ocupada, existem diversos trabalhadores insatisfeitos e alienados perante as inúmeras deficiências percebidas no ambiente de trabalho, que afetam diretamente a QVT.

- a) **Compensação Justa e Adequada:** refere-se à satisfação do trabalhador por sua remuneração quando comparada interna e externamente. Walton diz que a compensação recebida pelo trabalho realizado pode ser focalizada sob pontos diferenciados, seja pela relação feita entre salário e o esforço físico ou mental, seja pela experiência do trabalhador e a responsabilidade exigida pelo cargo.
- b) **Condições de Trabalho:** a satisfação do trabalhador está, neste ponto, relacionada à adoção de horários razoáveis, condições de trabalho que reduzam ao nível zero os riscos de doenças e danos físicos ou da imposição de limites de idade quando o trabalho é prejudicial ao bem-estar das pessoas, acima ou abaixo de determinada faixa etária.

- c) **Oportunidade de Uso e Desenvolvimento de Capacidades:** refere-se à possibilidade de o trabalhador utilizar seus conhecimentos e aptidões, desenvolver autonomia, obter informações sobre o trabalho que desempenha e o processo produtivo ao qual pertence. Contudo, Walton lembra que o grau de maturidade do trabalhador, sua formação e capacidade de tomar decisões e iniciativas determinarão em que nível estes fatores serão considerados. Não se deve esquecer que algumas pessoas desejam um trabalho fragmentado que exija pouca habilidade e até mesmo que seja firmemente controlado.
- d) **Oportunidade de Crescimento e Segurança:** Walton focaliza basicamente a oportunidade de carreira concedida aos trabalhadores, assim como as dificuldades enfrentadas por estes. Não exclui, de maneira alguma, suas próprias limitações; ao contrário, procura dar ênfase às ligadas diretamente à educação formal que impedem ou dificultam, muitas vezes, a ascensão dos trabalhadores.
- e) **Integração Social no Trabalho:** Walton ressalta a importância das relações interpessoais para verificar o grau de identidade dos trabalhadores com a organização e, por consequência, o nível de satisfação destes com a qualidade de vida no trabalho. Isso pode ser avaliado pela ausência de preconceitos, de diferenças hierárquicas marcantes e senso comunitário, o que faz com que o trabalhador sinta-se integrado ao grupo e à empresa.
- f) **Constitucionalismo:** este é um outro fator fundamental para a garantia da qualidade de vida no trabalho que está baseado no estabelecimento dos direitos e deveres dos trabalhadores.
- g) **Trabalho e Espaço Total da Vida:** Verifica o nível de satisfação do trabalhador em relação à influência exercida pelo trabalho sobre a vida privada, avaliando jornada de

trabalho, estabilidade de horários e mudanças geográficas que afetam a disponibilidade de tempo para lazer e para a família.

- h) **Relevância Social na Vida no Trabalho:** A forma de agir irresponsável de algumas empresas faz com que muitos trabalhadores passem a depreciar seu trabalho, o que afeta a auto-estima e, por consequência, a produtividade.

#### **3.2.4.2 Modelo de Hackman e Oldham**

O modelo de Hackman e Oldham é apontado por Rodrigues (1994) como um marco para a nova fase nas preocupações com a QVT, a partir do enriquecimento das dimensões da tarefa. Um dos pontos relevantes deste modelo trata das relações entre a satisfação da necessidade individual com a realização das metas organizacionais, a partir das seguintes variáveis: variedade de habilidades; identidade de tarefa; significância de tarefa; nível de autonomia e *feedback*.

Os três primeiros fatores determinados por Hackman e Oldham contribuem para a valorização do trabalho. A autonomia, enfatizada como quarto fator, desenvolve no empregado a percepção do quanto ele é responsável pelo que executa. O quinto e último fator (*feedback*) permite que o colaborador seja informado dos resultados atingidos com o seu trabalho.



3.2.4.3 Modelo de Westley

Para Westley (1979 apud FERNANDES, 1996)) a qualidade de vida no trabalho pode ser verificada por meio de quatro indicadores fundamentais, econômicos, político, psicológico e sociológico, julgados como quatro problemas que são causados, respectivamente, pela injustiça, insegurança, alienação e ausência de leis e regulamentos.

O seguinte quadro mostra de forma resumida os indicadores de QVT:

Quadro 4: Indicadores da Qualidade de Vida no Trabalho segundo Westley

Econômico	Político	Psicológico	Sociológico
<ul style="list-style-type: none"><li>• Equidade Salarial</li><li>• Remuneração Adequada</li><li>• Benefícios</li><li>• Local de Trabalho</li><li>• Carga Horária</li><li>• Ambiente Externo</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Segurança no Emprego</li><li>• Atuação Sindical</li><li>• Retroinformação</li><li>• Liberdade de Expressão</li><li>• Valorização do Cargo</li><li>• Relacionamento com Chefia</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Realização Potencial</li><li>• Nível de Desafio</li><li>• Desenvolvimento Pessoal</li><li>• Desenvolvimento Profissional</li><li>• Criatividade</li><li>• Auto-Avaliação</li><li>• Variedade de Tarefa</li><li>• Identidade com a Tarefa</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Participação nas Decisões</li><li>• Autonomia</li><li>• Relacionamento Interpessoal</li><li>• Grau de Responsabilidade</li><li>• Valor Pessoal</li></ul>

Fonte: Westley (apud FERNANDES, 1996:53)

Para melhorar a qualidade de vida no trabalho e resolver estes quatro indicadores, Westley (1979 apud FERNANDES, 1996), sugere ações cooperativas através do envolvimento e participação dos trabalhadores no processo de decisão e na divisão dos lucros do desenvolvimento do espírito de responsabilidade, do enriquecimento de tarefas e da aplicação dos princípios sociotécnicos.

3.2.4.4 Modelo de Werther e Davis (1983)

Para Werther e Davis (1983), fatores como supervisão, condições de trabalho, pagamento, benefícios e projetos do cargo, afetam a QVT, sendo a natureza do cargo o fator que envolve mais intimamente o trabalhador, já que, para a maioria das pessoas, uma boa vida de trabalho significa um cargo interessante, desafiador e compensador. Segundo eles, o projeto de cargo e a QVT são influenciados por fatores ambientais, organizacionais e comportamentais.

- a) Fatores Ambientais: o projeto de cargo deve considerar as expectativas sociais e as habilidades e disponibilidade de empregados potenciais;
- b) Fatores Organizacionais: procura identificar a tarefa que condiz ao cargo, de forma que haja um fluxo coerente de processos, da utilização de métodos e sistemas que ajustem as práticas de trabalho desenvolvidas, resultando, desta forma, na redução do tempo e esforço dos trabalhadores;
- c) Fatores comportamentais: neste ponto não se deve simplesmente priorizar a eficiência, mas, também, a autonomia do trabalhador, a variedade do cargo, a identidade de tarefa e a retroinformação, tudo isso voltado para um aumento da motivação.

Quadro5: Quadro resumo dos fatores determinantes das diversas abordagens de QVT

AUTOR	FATORES DETERMINANTES
Walton (1974)	Compensação justa e adequada, condições de trabalho, oportunidade de uso e desenvolvimento de capacidades, oportunidade de crescimento e segurança, integração social no trabalho, constitucionalismo, trabalho e espaço total da

	vida e relevância social da vida no trabalho.
Hackman & Oldham (1975)	Variedade da tarefa, identidade da tarefa, significado da tarefa, autonomia e feedback.
Westley (1979)	Enriquecimento da tarefa, trabalho auto supervisionado, distribuição de lucros e participação nas decisões.
Werther & Davis (1983)	Projeto de cargos segundo a habilidade, disponibilidade e expectativas sociais do empregado, práticas de trabalho não mecanicistas, autonomia, variedade, identidade da tarefa e retroinformação.

Fonte: Rocha (1998).

## 4 METODOLOGIA

### 4.1 Abordagem da pesquisa

A forma de abordagem nesta pesquisa foi qualitativa, ou seja, análise que caracteriza em maior profundidade as particularidades das informações e da interação das variáveis a serem encontradas, principalmente quando se trata de um tema complexo, sobre o qual inexistem conclusões definitivas (LAKATOS e MARCONI, 1997).

Segundo Mattar (1999), na pesquisa qualitativa os dados são colhidos através de perguntas abertas (quando em questionários), em entrevistas em grupos, em entrevistas individuais em profundidade e em testes projetivos.

### 4.2 Tipo de pesquisa

As pesquisas são classificadas em dois tipos, quanto aos fins e quanto aos meios, segundo Vergara (1997).

#### 4.2.1 Quanto aos fins

A pesquisa é *descritiva*, expondo-se características de determinada população ou determinado fenômeno, que de acordo com Vergara (1997), pode-se estabelecer correlações

entre as variáveis e definir sua natureza, não tendo o objetivo de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação.

#### **4.2.2 Quanto aos meios**

Realizou-se pesquisa de *campo*, que de acordo com Vergara (1997), a pesquisa de *campo* é a investigação realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno, ou que dispõe de elementos para explicá-lo, incluindo-se entrevistas, aplicação de questionários, teste e observação participante ou não.

A presente pesquisa caracterizou-se também, por ser um *estudo de caso*, permitindo a análise em profundidade e detalhamento de vários aspectos relacionados à qualidade de vida no trabalho. Segundo Vergara (1997) o estudo de caso é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade e até mesmo um país, podendo ou não ser realizado no campo.

### **4.3 Delimitação da pesquisa**

#### **4.3.1 População**

De acordo com Vergara (1997), população não é número de habitantes de um local, como é largamente conhecido o termo, mas um conjunto de elementos (empresas, produtos, pessoas, por exemplo), que possuem características que serão objetos de estudo. No caso

específico deste estudo a população alvo limita-se aos profissionais da enfermagem determinados de acordo com o Setor de recursos humanos, perfazendo um total de 246 funcionários.

#### **4.3.2 Amostra**

A amostra foi definida por acessibilidade e por tipicidade. Segundo Vergara (1997),

a amostra é uma parte do universo (população) escolhida segundo algum critério de representatividade; acessibilidade é a seleção de elementos utilizando-se o critério de facilidade de acesso a eles, e amostra não probabilística por tipicidade caracteriza-se por ser constituída pela seleção de elementos que o pesquisador considere representativos da população alvo, o que requer profundo conhecimento dessa população.

Os critérios para a seleção da amostra foram estabelecidos, segundo critérios de acessibilidade, totalizando 12 funcionários.

#### **4.4 Técnica de coleta de dados**

A técnica de coleta de dados escolhida para o desenvolvimento de pesquisa foi fundamentada em entrevistas padronizadas ou estruturadas, do tipo não dirigida. Esta técnica consiste em perguntas fechadas e podem ser respondidas informalmente, permitindo ao entrevistado maior liberdade de expressão de opiniões e sentimentos. (LAKATOS e MARCONI, 1997).

#### **4.4.1 Tipos de dados**

Recorreu-se à coleta de fontes primárias e secundárias, ou seja, os dados primários “são aqueles que não foram antes coletados, estando ainda em posse dos pesquisados, e que são coletados com o propósito de atender às necessidades específicas da pesquisa em andamento” (MATTAR, 1996, p. 134). Ao contrário, os dados secundários “são aqueles que já foram coletados, tabulados e ordenados e, às vezes até analisados, com propósitos outros ao de atender às necessidades da pesquisa em andamento, e que estão catalogados à disposição dos interessados” (MATTAR, 1996, p. 134).

#### **4.4.2 Instrumento de coleta de dados**

Como instrumento de coleta de dados foi utilizado a entrevista estruturada individual, pois segundo Triviños (1987, p. 146) a entrevista ao mesmo tempo em que valoriza a presença do investigador, oferece todas as perspectivas possíveis para que o informante alcance a liberdade e a espontaneidade necessárias, enriquecendo a investigação.

O instrumento de coleta de dados utilizado teve como referencial, entrevistas organizadas de acordo com as oito categorias do modelo de Walton para Qualidade de Vida no Trabalho, devido sua amplitude e ainda por ter sido utilizado por diversos pesquisadores, bem como, desenvolvido pela Professora Carla Cristina Dutra Búrigo e adaptado às necessidades da pesquisa.

Com suas pesquisas, observações e entrevistas, Walton procurou identificar os fatores e dimensões que afetam de maneira mais significativa o trabalhador na situação de

trabalho. Dependendo do contexto, vale a ressalva, o autor considera que novos critérios poderão surgir.

Os funcionários da organização em estudo foram abordados em seu ambiente de trabalho, objetivando oferecer maior privacidade aos respondentes, buscando aborda-los no momento em que estavam sozinhos.

#### **4.5 Técnica de análise de dados**

Segundo Vergara (1997, p. 53), “os dados também podem ser tratados de forma qualitativa como, por exemplo, codificando-os, apresentando-os de forma mais estruturada e analisando-os”.

A fim de estruturar e facilitar a análise da descrição do conteúdo das entrevistas, segundo Triviños (1987), as informações obtidas, necessita-se: organiza-las, classifica-las e, principalmente, interpretá-las num contexto maior, com o objetivo de distinguir o que é fundamental, bem como buscar as explicações e significados para as opiniões encontradas. O mesmo autor coloca que a pesquisa qualitativa, pelo tipo de técnica que utiliza, não oferece uma separação distinta entre a coleta de informações e a interpretação das mesmas, favorecendo a flexibilidade da análise dos dados.

#### **4.6 Limitações**

A pesquisa realizada limita-se apenas aos objetivos propostos e ao estudo da percepção da QVT na visão dos profissionais da enfermagem do Hospital Geral e Maternidade Teresa Ramos – HGMTR, de acordo com o modelo de Walton para aferição de QVT.



## **5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

Neste capítulo serão apresentados os resultados obtidos com o desenvolvimento da pesquisa. Os relatos apresentados estão subdivididos de acordo com a ordem do questionário aplicado, tendo em vista o modelo de Walton para aferição da QVT.

### **5.1 Caracterização da Organização**

O Hospital Geral e Maternidade Tereza Ramos - HGMTR, localizado à rua Marechal Deodoro, nº 799, Bairro Centro, Município de Lages, Estado de Santa Catarina teve início de suas atividade em 19 de dezembro de 1943. Por muitos anos a instituição foi ligada à Fundação Hospitalar de Santa Catarina e atualmente é administrada pela Secretaria Municipal de Saúde.

Nos primeiros anos de sua fundação o estabelecimento foi considerado modelo no Estado de santa Catarina. Suas atividades envolviam apenas maternidade, atendendo a toda a região serrana e sendo dirigida pela Irmãs da Divina Providência e contava, então com 62 leitos para o atendimento.

Em 1971 foi construída uma nova ala pelo governo do Estado, passando então a ser Hospital Geral, tendo seu número de leitos aumentado para 72, passando a ser controlado pela Fundação Hospitalar de Santa Catarina e sua administração passou a ser feita por civis, pois não houve mais entendimento entre as religiosas e a fundação. A partir de 1975 o hospital amplia o atendimento para clínico e cirúrgico, passando a contar com 134 leitos.

Atualmente é administrado pela Secretaria Municipal de Saúde e conta com 181 leitos, 359 funcionários públicos estaduais, 70 municipais, 02 federais, totalizando 431 funcionários que trabalham em uma área de cerca de 10 mil metros quadrados, subdivididos em 20 setores. Os principais diferenciais do hospital na região são o atendimento de gestantes de alto risco e pacientes portadores de HIV, além das unidades de Terapia Intensiva de adultos e neonatal. A instituição atendeu no ano passado 8033 pacientes do SUS e 1709 com convênios particulares de toda região da AMURES – Associação dos Municípios da Região Serrana.

Os profissionais da enfermagem correspondem a 246 funcionários, considerando o cuidado como seu principal objeto de trabalho nos diferentes setores de atuação. Lunardi (1998), ao falar sobre as características do trabalho em enfermagem, evidencia-os como detentores de um conjunto de informações relativas ao paciente, ao ambiente assistencial e organizacional o que lhe possibilita um conhecimento amplo do que está acontecendo no seu ambiente de trabalho.

O Hospital Geral e Maternidade Teresa Ramos tem sido referência nos últimos anos no Estado e Região Serrana pelos projetos e certificações recebidas, com o objetivo de romper os paradigmas existentes, promovendo a saúde em todos os níveis. Dentre os projetos, destacam-se alguns de maior relevância:

- Hospital Amigo da Criança: Tem por objetivo a promoção, proteção e apoio ao aleitamento materno através da mobilização dos serviços obstétricos, pediátricos do HGMTR.
- Serviços de Imunização: Implantado na Instituição desde março de 1999, tem por objetivo a ampla extensão da cobertura vacinal para que a população possa ser provida de adequada proteção imunitária contra as doenças transmissíveis abrangidas pelo programa.

- Projeto Maternidade Segura: Processo de mobilização que envolve além da equipe de saúde, os diretores e ou administradores. Tem por objetivo a melhoria da qualidade do atendimento a nível hospitalar, através da mobilização dos serviços obstétricos e pediátricos de hospitais.
- Projeto Mãe Canguru: Atendimento adequado do recém nascido de baixo peso, com procedimentos humanizados, objetivando maior apego, incentivo ao aleitamento materno, melhor desenvolvimento e segurança, inclusive quanto ao manuseio e relacionamento familiar.

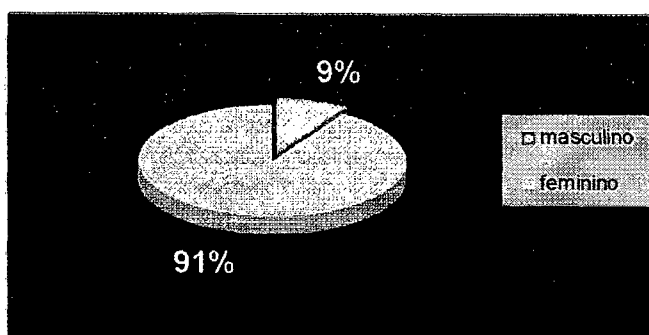
A humanização na relação direção e funcionários e pacientes também é objetivo constante na administração do hospital, para que se possa atingir um melhor nível de qualidade no atendimento à comunidade da região onde está estabelecido. A principal missão da entidade é prestar assistência à comunidade visando à promoção da vida e saúde reintegrando o paciente ao convívio da sociedade.

## 5.2 Dados pessoais

### 5.2.1 Sexo

Neste tópico, é apresentada por sexo a amostra utilizada na pesquisa no seguinte gráfico.

Gráfico 1 – Sexo



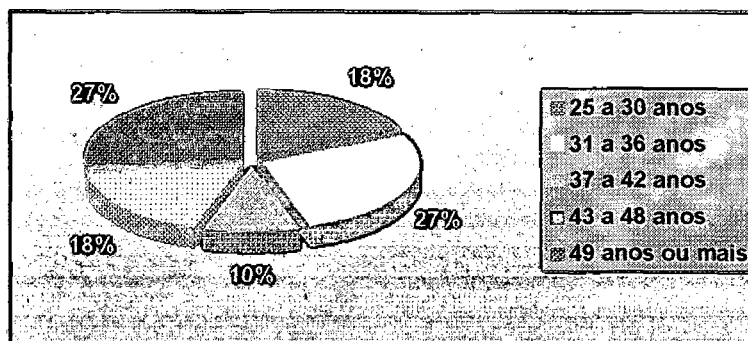
Fonte: dados da pesquisa

No gráfico acima pode-se visualizar que dos funcionários entrevistados, apenas (9%) são do sexo masculino e (91%) são do sexo feminino. Fica evidente, no gráfico que o número de profissionais do sexo feminino representam a grande maioria, representando uma característica da área da saúde.

### 5.2.2 Faixa Etária

Neste tópico é apresentada por faixa etária, a amostra utilizada na pesquisa, no seguinte gráfico:

Gráfico 2 – Faixa Etária



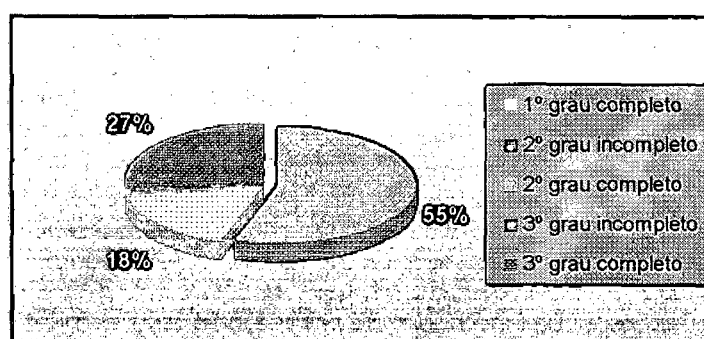
Fonte: dados da pesquisa

A faixa etária dos entrevistados ficou distribuída da seguinte maneira: (18%) estão na faixa entre 25 a 30 anos, (27%) encontram-se entre 31 a 36 anos, (10%) entre 37 a 42 anos, (18%) entre 43 a 48 anos e (27%) com 49 anos ou mais.

### 5.2.3 Escolaridade

Neste tópico é apresentada por escolaridade, a amostra utilizada na pesquisa, no seguinte gráfico:

Gráfico 3 – Escolaridade



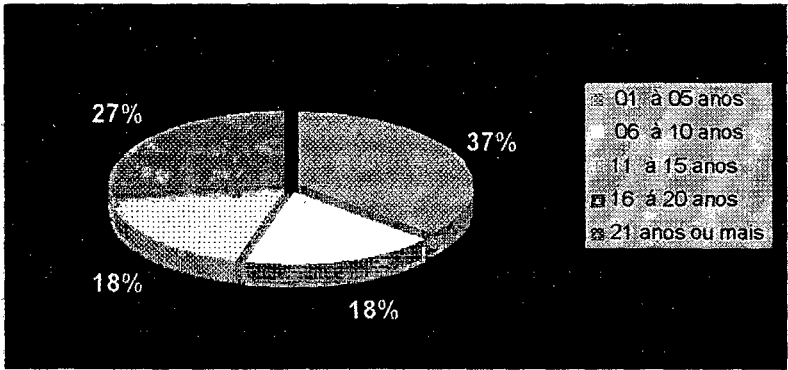
Fonte: dados da pesquisa

Conforme os dados obtidos, constatou-se que o grau de escolaridade mínima dos funcionários entrevistados foi 2º grau completo, representando (55%) da amostra. Já (18%) dos entrevistados estão cursando o 3º grau, e (27%) dos funcionários já possuem o 3º grau completo.

5.2.4 Tempo de empresa

Neste tópico é apresentada por tempo de empresa, a amostra utilizada na pesquisa, no seguinte gráfico:

Gráfico 4 – Tempo de empresa



Fonte: dados da pesquisa

Com referência ao tempo de serviço na empresa, conforme análise dos dados, constatou-se que (37%) dos entrevistados estão na empresa menos de cinco anos, (18%), estão entre 06 a 10 anos, como também (18%) entre 16 a 20 anos, já (27%) estão 21 anos ou mais na empresa, sendo que a maioria destes estão aguardando aposentadoria.

### 5.3 Dados da pesquisa

#### 5.3.1 Conceituação

Os relatos descritos a seguir apresentam as percepções dos funcionários do HGMTR acerca do tema QVT, que partiu do seguinte questionamento: Comente o que é para você Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)?

Alguns entrevistados a princípio pediram um tempo para pensar, mas a maioria não levou muito tempo para refletir sobre tal questionamento, e foram taxativos em suas respostas, relacionando de imediato a QVT aos aspectos relacionados ao bem estar, boas condições de trabalho, bem como motivação e satisfação no trabalho, como nos relatos a seguir:

É sentir-se bem em tudo aquilo que você escolheu como profissão, ser conscientes nas tarefas que executa, apesar do ambiente mexer muito com o psicológico. Então tua qualidade de vida no trabalho só funciona bem pelo empenho dos funcionários, pois o ambiente é insalubre e precário.

Qualidade de vida é na minha opinião, você trabalhar no que gosta, onde você se identifica e te faz bem. E principalmente, na enfermagem, você tem que ter dom e gostar daquilo que faz, do contrário são os pacientes que sofrem as consequências.

Significa sentir-se bem no que faz, agir consciente na execução das suas tarefas, não trabalhar sobre pressão, tendo condições de preservar a integridade física e psicológica do indivíduo e da equipe.

Analisando os dados referentes aos depoimentos, pode-se evidenciar que a qualidade de vida no trabalho é um tema muito abrangente, porém deve-se levar em consideração além de aspectos físicos e psicológicos, ambiente de trabalho, relacionamento em equipe e remuneração, conforme definição de outro funcionário:

Qualidade de vida é ter ambiente agradável, junto com a equipe de trabalho, bom relacionamento, respeito pelas pessoas, reconhecimento pelo esforço que temos para com a rotina do setor ser cumprida, e remuneração adequada.

A qualidade de vida no trabalho representa o grau em que os membros da organização são capazes de satisfazer suas necessidades pessoais através de sua atividade na organização. Envolve não somente os aspectos intrínsecos do cargo, como todos os aspectos extrínsecos. Afeta atitudes pessoais e comportamentos importantes para a produtividade individual (motivação, adaptabilidade a mudanças no ambiente, criatividade, vontade de inovar). As características individuais (necessidades, valores, expectativas) e as situacionais (estrutura organizacional, tecnologia, sistemas de recompensas) atuam de forma sistêmica e determinam a qualidade de vida no trabalho.

Quando a qualidade é boa, conduz a um clima de confiança e respeito mútuo, no qual o indivíduo tenderá a aumentar suas contribuições e a elevar suas oportunidades de êxito psicológico, e a administração tenderá a reduzir mecanismos rígidos de controle social.

Em seguida, o desenvolvimento da pesquisa foi realizado com base no modelo de Walton para aferição da Qualidade de Vida no Trabalho, de acordo com os fatores de estudo:

- a) Condições de trabalho
- b) Compensação justa e adequada
- c) Uso e desenvolvimento das capacidades
- d) Chances de crescimento e segurança
- e) Integração social
- f) Constitucionalismo
- g) Trabalho e espaço total da vida
- h) Relevância social do trabalho



### 5.3.2 Condições de trabalho

São apresentadas a seguir as percepções dos funcionários quanto às condições de trabalho, a partir do seguinte questionamento: Comente sobre suas condições de trabalho. Considere para responder, fatores tais como: ambiente físico e social, jornada de trabalho, saúde ocupacional, insalubridade, entre outros.

O ambiente físico no local de trabalho foi indicado como negativo pela maioria dos entrevistados, ao responderem quanto à suas percepções sobre sua Qualidade de Vida no Trabalho no segmento pesquisado, conforme os relatos a seguir:

Existem muitas falhas em todos os ambientes e sempre em constante reforma, nem sempre de forma adequada e com desperdício de material.

O ambiente deixa muito a desejar, pois as condições não são dos melhores.

O ambiente físico poderia ser melhor se houvessem chefias mais preparadas, mais técnicas e menos políticas em todos os níveis.

Referindo-se à jornada de trabalho, pode-se observar que, de maneira geral, as pessoas estão se sobrecarregando nas horas trabalhadas. Muitos dos entrevistados faz “hora plantão” por opção, como meio de ter um rendimento mensal maior, além disso, a maioria dos entrevistados não tem somente este vínculo empregatício, e desta forma percebeu-se que a jornada de trabalho da maioria é em média de 12 horas/dia.

A jornada de trabalho é exaustiva, mas por opção particular (financeira), pois existe carga horária que se é executada por lei, mas somos obrigados além do horário normal.

A jornada normal de trabalho é boa, mas a hora plantão se torna cansativa, gera insatisfação, mas é necessária para melhorar o orçamento.

Quanto à saúde ocupacional, os funcionários encontram problemas. A falta de conscientização quanto ao uso de equipamentos de segurança, há falta de material de apoio para a realização das tarefas e os aspectos ergonômicos são deficitários. Mas apesar, desse quadro, há pouca rotatividade de atestados de saúde.

O hospital não tem nenhum tipo de acompanhamento de saúde (periódicos), já tentaram implantar ginástica laboral, mas o setor mal consegue participar em função das atividades e horários disponíveis.

Nossa saúde e segurança ficam em segundo plano, não há regras de segurança formuladas e fiscalizadas.

No que se refere à insalubridade, as opiniões foram unânimes, afirmando ser um ambiente insalubre. Quanto ao adicional de insalubridade que recebem, consideram que o valor deveria ser aumentado, e que é injusto perder esse adicional com a aposentadoria.

A insalubridade deveria ser para os serviços de saúde em grau máximo, além disso, não é levado na íntegra na hora da aposentadoria.

A insalubridade deveria ser total, mas é hospital público, então não existe lei rigorosa neste sentido.

### **5.3.3 Compensação justa e adequada**

Neste tópico foram abordados os fatores que caracterizam a compensação justa e adequada dos funcionários, através do seguinte questionamento: Comente a respeito da

recompensa que recebe pelo trabalho que desenvolve no HGMTR. Considere para responder, fatores tais como: justiça na compensação, proporcionalidade entre salários, entre outros.

Observou-se que todos os funcionários estão insatisfeitos com a renda recebida pelo trabalho executado, consideram suas atividades mal remuneradas. Lamentaram que, como recompensa subjetiva, há pouco reconhecimento, muitos ressaltaram que a maior recompensa é o reconhecimento do paciente e a interação com colegas.

Hoje, no HGMTR, á nível de servidor público do Estado, há pouca valorização do profissional, somos mal remunerados e pressionados. Os nossos direitos são cada vez mais restritos, reposição salarial nem se cogita.

Considerando o rendimento de 15 a 20 anos atrás, perdemos muito, pois recebíamos em média 10 salários mínimos, mas hoje fica entre 4 e 6 salários.

Vale ressaltar que a importância da recompensa subjetiva esbarra em uma colocação de Chiavenato (1994), o qual diz que a satisfação de algumas necessidades é meramente temporal, ou seja, a motivação humana é basicamente cíclica e orientada pelas diferentes necessidades, que se alternam entre si, ou seja, não adianta apenas o funcionário ser alvo de recompensas subjetivas, se a recompensa material não lhe satisfaz, pois o equilíbrio seria a saída.

Quanto à compensação e proporcionalidade entre salários é precário. O funcionário é usado como instrumento para que uns ganhem muito independente das condições em que são executadas as funções.

A maior recompensa para mim é um olhar, um sorriso, um gesto ou uma palavra de um paciente que está fora de seu ambiente e é capaz de perceber quanto nosso serviço pode ajudar, ele está confiando sua cura. Outra satisfação muito grande que tenho é a interação e o respeito por parte dos meus colegas e equipe de trabalho. Quanto ao salário e reconhecimento profissional, fica muito a desejar.

### 5.3.4 Uso e desenvolvimento das capacidades

Nesta categoria, procurou-se obter informações sobre o uso e desenvolvimento de suas capacidades, a partir do seguinte questionamento: Como você percebe o uso e desenvolvimento de suas capacidades no setor de trabalho? Considere fatores como: autonomia, informações sobre o processo total de trabalho, entre outros.

Pode-se observar que de maneira geral todos possuem autonomia para realizar as atividades que lhes foram incumbidas e que são pertinentes à sua função dentro da organização. No que diz respeito a informações sobre o processo total de trabalho, alguns funcionários afirmam que nem sempre são dadas todas as informações necessárias para o desenvolvimento de determinadas tarefas.

Exerço minha função com autonomia, e as informações sobre processo de trabalho, vou atrás, procurando estar sempre bem informada sobre todos os fatores, para desempenhar bem meu trabalho.

Procuro sempre estar bem informada sobre os acontecimentos do hospital. A direção diz que temos autonomia e é nos dada liberdade, mas quanto às informações muitas vezes não são repassadas, e muitas vezes, até a própria direção faz ironia a respeito de nossas atividades. Acho que deveria nos guiar para o desenvolvimento de um trabalho melhor. Isso me deixa sem estímulo, sendo que esta é uma atividade que me dá muito prazer.

A autonomia permite melhorar o relacionamento entre as pessoas e seu trabalho, incluindo novas oportunidades de iniciar outras mudanças na organização e na cultura organizacional e de melhorar a qualidade de vida no trabalho. Uma experiência desse tipo geralmente introduz novo conceito de cultura e clima organizacional.

### 5.3.5 Chances de crescimento e segurança

Objetivando captar a percepção dos funcionários quanto á oportunidade de crescimento, foi feito o seguinte questionamento: Você considera que a política de recursos humanos oportuniza o crescimento profissional? Considere para responder, fatores como: possibilidade de carreira e de progressão, crescimento pessoal, entre outros.

Percebeu-se que a maioria dos entrevistados considera que a política de RH oportuniza o crescimento profissional, mas há desconhecimento de ações do Setor de Recursos Humanos da empresa, no sentido de oportunizar crescimento e valorização do funcionário.

Oportuniza o crescimento na iniciativa privada, já para os estatutários a política é diferente, para os funcionários qualificados, estes devem prestar concurso público, já para os cargos de confiança, estes são determinados pela política, e nunca pela competência.

O hospital não financia participação em cursos e congressos. Não remunera pelos serviços prestados como gerentes, pois fica só na promessa. Na instituição estamos parados no tempo, e vamos permanecer assim.

Eu acredito que nesta empresa se você é “X”, você será um “X” para sempre.

A oportunidade de fazer carreira e crescer dentro de uma organização, além de um desejo do ser humano economicamente ativo, é um dos fatores para alcançar a Qualidade de Vida no Trabalho nas empresas.

Uma política de recursos humanos eficaz hoje em dia é fundamental na empresa, porque a produtividade aumentaria, o funcionário teria maior possibilidade de crescimento pessoal e iriam dar mais importância as tarefas que executam.

### 5.3.6 Integração social

Para identificar a percepção dos funcionários do HGMTR sobre integração social, foi realizado o seguinte questionamento: Comente a respeito das inter relações e da integração social no seu setor de trabalho? Considere para responder fatores como: ausência de preconceitos, relacionamento com chefia e demais funcionários, senso comunitário, entre outros.

Ficou evidente que há excelente inter relação entre os funcionários, trabalha-se em um ambiente agradável e descontraído. Em relação à chefia, percebeu-se a insatisfação de alguns funcionários, principalmente no que diz respeito a preconceitos.

O relacionamento chega a ser de irmandade e cumplicidade. Todos se respeitam e são respeitados.

A integração social é muito harmoniosa, tanto com chefia, quanto com colegas de trabalho, temos censo comunitário familiar, pois precisamos que seja assim para um bom desempenho.

A atual proposta de qualidade de acordo com Vieira (1990), visa inspirar as pessoas que produzem bens e serviços para que façam e convivam da melhor maneira possível. Observam-se as seguintes dimensões para o desenvolvimento da qualidade: manter relações humanas, fortalecer a comunicação, formar espírito de equipe, bem manter padrões éticos elevados. Verificando estes aspectos, de acordo com os relatos, como positivos na organização pesquisada.

As relações são boas, não existe preconceito entre colegas. A chefia muda conforme a direção (política), as vezes temos chefes competentes, trabalhadoras e imparciais, outras vezes, temos chefes imaturas, voluntariosas, pouco profissionais e sem muito conhecimento técnico.

Quanto ao preconceito entre colegas praticamente não há. Já por parte de algumas chefias existe discriminações, elevando o seu exagerado ego, ocasionando desconforto aos demais funcionários, ocorre principalmente em reuniões e no trabalho em grupo.

Os empregados precisam sentir seus direitos básicos de cidadania respeitados. Eles devem sentir que a empresa leva à sério as suas queixas e atue no sentido de resolvê-las, além de oferecer-lhes a proteção que necessitam. Precisam sentir que são tratados de maneira justa e que podem discordar do seu superior sem medo de represália ou vingança. O verdadeiro compromisso com a justiça pressupõe, inclusive, confrontar a autoridade de um supervisor caso ele tenha sido injusto com algum de seus subordinados. Manter um padrão de justiça que seja perceptível pelos empregados não é nada fácil, afirma Levering (1997).

### 5.3.7 Constitucionalismo

Objetivou-se nesta categoria pesquisar a percepção dos funcionários com relação ao constitucionalismo vigente, através do seguinte questionamento: Como você percebe o zelo e respeito que o HGMTR tem pelos seus direitos? Considere fatores como: direitos trabalhistas, liberdade de expressão, entre outros.

Sobre os direitos dos funcionários, a maioria dos funcionários alegou que o HGMTR desconhece parcialmente os direitos. Em algumas entrevistas percebeu-se o confronto com interesses particulares, e com mais frequência, com atitudes políticas, conforme os relatos a seguir:

O zelo e o respeito pelos funcionários são precários por ser um hospital público, há muita mudança de chefia, por causa da política, prevalecendo assim à incompetência.

Não percebo muito respeito aos direitos trabalhistas quando escalas colocam funcionários trabalhando 18, 24 e até 36 horas sem intervalo adequado para descanso.

Acho que está dentro dos padrões, pouco a comentar, pois acredito que já é pré-estabelecido e que está dentro dos direitos trabalhistas.

Alguns entrevistados afirmam ter liberdade de expressão, embora algumas manifestações não serem consideradas. Muitos funcionários sentem-se inseguros ao expor suas idéias em determinadas ocasiões e pessoas.

A liberdade de expressão ainda é podada, devido à forma de pensamento de quem administra.

Ultimamente liberdade de expressão está sendo visto como rebeldia.

De acordo com Moller (1992), pessoas saudáveis, livres para se expressarem e de bem com a vida desejam sempre o crescimento pessoal. Isto as leva a maior satisfação pessoal e profissional, mais dedicação, confiança, entusiasmo e comprometimento. Desempenham melhor suas atividades e estão mais motivados, sem que haja necessidade de cobrança e stress. Agregando valor à empresa e conseqüentemente levando-as a maior produtividade.

### **5.3.8 Trabalho e espaço total da vida**

Para estudo deste fator, foi utilizado o seguinte questionamento: Comente a relação entre seu trabalho e seu espaço pessoal. Considere seu tempo para lazer e família, significado do trabalho para você, entre outros.

De maneira geral, os entrevistados expressaram por meio de seus relatos a importância de procurar manter um equilíbrio entre sua vida pessoal e profissional. A maioria dos funcionários expressa sua dificuldade em balancear o tempo no trabalho e a sua vida



peçoal, evidenciando um menor tempo disponível para o convívio familiar, em virtude do próprio aumento da jornada de trabalho (horas plantão), buscando amenizar os problemas financeiros.

Eu acho que este tempo maior dedicado ao trabalho não é por opção, mas é somente através dele que posso manter um padrão de vida que na verdade não está nem próximo ao ideal, mas que no momento é o que está dentro das minhas possibilidades.

O trabalho e a família são duas coisas importantes na minha vida, mas a família em primeiro lugar, mas a crise financeira fez com que seja um pouco mais complicado conciliar lazer, trabalho e família. É preciso agüentar a cobrança da família.

Trabalhar para mim é um privilégio, gosto do que faço, me sinto realizada. Meu tempo é pequeno para a família e para o lazer, mas isso é necessário para poder alcançar meus objetivos.

Por falta de funcionários se vive mais dentro do hospital do que na própria casa, para melhorar o orçamento ainda se faz hora plantão.

### **5.3.9 Relevância social do trabalho**

Para análise deste fator, utilizou-se o seguinte questionamento: Dê sua opinião sobre a relevância social do seu trabalho. Considere fatores como: valorização do seu trabalho, responsabilidade social, entre outros.

Neste questionamento, todos os funcionários foram enfáticos ao se referirem ao serviço de saúde como algo de grande relevância não somente para a sociedade, como para si mesmos. Embora contratempos existam, mas a maioria dos funcionários tenta desenvolver suas atividades da melhor maneira possível, com responsabilidade e sensibilidade.

Independente do ambiente de trabalho se agradável ou não, temos que executar a função com muito carinho por tratar de seres humanos que dependem muito da nossa sensibilidade. A valorização monetária deveria atingir a consciência dos governantes.

É de muita importância e grande responsabilidade por se tratar da saúde humana. Já que optei por essa área, é um dever com a comunidade promover a saúde ao indivíduo, fazer com que ele sinta-se confortável quando necessitar deste serviço.

A função que desempenho é muito valorizada pela qualidade na assistência, porém precisa melhorar a questão monetária.

Percebe-se que um dos principais aspectos de insatisfação estão relacionados com a não percepção da empresa com o bem estar do funcionário, bem como, pela falta de elogios pelos trabalhos desempenhados, de modo que a satisfação em relação às opiniões dos entrevistados dizem respeito apenas aos aspectos relacionados à auto estima de cada um.

Sinto-me muito responsável pelo paciente e pelas pessoas que estão ao meu lado. Se estamos nessa atividade o foco central é que o serviço tem que andar em benefício do "ser". É por ele que estamos assumindo essa atividade e que nos traz satisfação pessoal e financeira.

A valorização do trabalho depende de cada um, procurando o crescimento profissional através de cursos e especializações.

Moller (1992), afirma que existem muitas pessoas que não estão satisfeitas com o trabalho que executam, porém, as pessoas que executam trabalhos mais interessantes e desafiadores estão geralmente mais satisfeitas com elas do que as pessoas que executam tarefas repetitivas e rotineiras. As oportunidades para obter melhores resultados do pessoal e do trabalho aumentam quando estão presentes três estados psicológicos críticos nas pessoas que executam o trabalho, a saber:

- quando a pessoa encara seu trabalho como significativo ou de valor: é o grau em que o ocupante do cargo experimenta seu trabalho como importante, valioso e contribuindo para alguma coisa;
- quando a pessoa se sente responsável pelos resultados do trabalho: é a profundidade com que o ocupante se sente pessoalmente responsável e ligado aos resultados do trabalho desempenhado;
- quando a pessoa conhece os resultados que obtém fazendo o trabalho: é a compreensão que o ocupante recebe sobre como efetivamente ele desempenha o trabalho.

As políticas sociais da empresa podem e devem ser um estimulador para o crescimento pessoal. Quando não há clareza de propósitos e diretrizes neste aspecto as expectativas pessoais tendem a se frustrarem. A atual proposta de qualidade de vida visa inspirar as pessoas para que façam o melhor possível.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

### 6.1 Conclusão

A realização deste trabalho possibilitou o entendimento dos elementos que constituem a QVT, com base no referencial teórico, que compuseram o instrumento para pesquisar os níveis de motivação e satisfação dos funcionários.

A pesquisa permitiu maior clareza sobre a percepção de QVT dos profissionais da enfermagem do Hospital Geral e Maternidade Teresa Ramos - HGMTR, que poderá ser utilizado pelo Setor de recursos Humanos para aprimoramento do processo de gestão.

Como um processo que envolve a todos na organização, a QVT decorre do compromisso de ações conjuntas e estratégias que venham possibilitar maior sentido ao trabalho e conseqüentemente mais produtividade e comprometimento. A percepção dos funcionários é de que a qualidade de vida no trabalho depende fundamentalmente da otimização do potencial humano, e o modo como as pessoas se sentem trabalhando dentro da organização.

Além disso, através da pesquisa verificou-se que existe uma insatisfação muito grande à variável remuneração, pois segundo os entrevistados, o salário é muito baixo, além disso, as reclamações foram muitas quanto à jornada de trabalho, pois muitos afirmam trabalhar mais que o horário normal para poderem ter um salário um pouco melhor, e desta forma sobrecarregam seu tempo dedicando-se somente ao trabalho, e como conseqüência à vida pessoal para lazer e família acaba sendo prejudicada.

Acredita-se que mesmo as pequenas ações, devidamente planejadas, articuladas com o grupo, se somadas, resultam em melhorias na qualidade de vida no trabalho, se não

perpetuam, não há razão de ser. Pois QVT como um processo, em constante mudança, deve ser sempre aprimorada, pois as percepções e concepções também mudam. Longe de delinear ações estagnadas, propõe-se possibilidades que devem ser amadurecidas pelo setor de recursos humanos na obtenção constante de melhoria de QVT.

Muitas foram às manifestações favoráveis e as expectativas com relação aos resultados deste trabalho, surgindo iniciativa da empresa para a realização de procedimentos na gestão da qualidade de vida no trabalho de uma forma sistêmica e integrada. Os fatores precisam ser integrados através do fortalecimento dos níveis de comunicação, tornando claras as expectativas de ambas as partes, investindo na qualificação, treinamento e aprimoramento das pessoas, negociando objetivos comuns, fazendo da excelência pessoal e profissional o maior diferencial.

Certamente este trabalho não teria tido o mesmo valor sem o uso da abordagem qualitativa, pois através da interação da pesquisadora com os funcionários, e com o uso das entrevistas, foi possível a obtenção de percepções não possíveis através da abordagem quantitativa, sendo bastante gratificante, como também é gratificante saber que a empresa aguarda os resultados e muitas são as perspectivas de aplicação prática.

## **6.2 Recomendações**

O tema Qualidade de Vida no Trabalho possui amplo campo para análise e aprofundamento. No decorrer do presente estudo alguns pontos advindos da pesquisa deixaram questionamentos.

Diante disso, com base nos objetivos propostos neste trabalho recomenda-se, os seguintes procedimentos para o aperfeiçoamento da Qualidade de Vida no Trabalho na

organização pesquisada, promovendo assim a realização e crescimento humano dos funcionários alcançável através de ações de QVT:

1. Maior atuação do Setor de Recursos Humanos, promovendo ações de valorização e reconhecimento do trabalho desenvolvido pelos funcionários;
2. Reavaliar a jornada de trabalho e incrementar o quadro profissional em determinados setores; bem como fazer rodízios de setores e funções, objetivando melhor aproveitamento das potencialidades dos funcionários;
3. Promover reuniões periódicas entre funcionários e psicóloga, objetivando integração social na organização;
4. Realizar encontros periódicos entre funcionários e chefia;
5. Intensificar o processo de divulgação das informações, através de informativos, reuniões, bate papos e outras ações que possibilitem maior interação no processo total de trabalho;
6. Desenvolver treinamentos específicos, indo ao encontro das reais necessidades dos setores do HGMTR, a partir de um processo de educação contínua, em parceria com o Setor de Recursos Humanos;
7. Incentivar a participação em eventos, cursos, treinamentos, visando motivar, atualizar e capacitar os funcionários;
8. Possibilitar aos funcionários tempo maior para dedicação à família e lazer;
9. Incrementar a QVT já existente através das ações recomendadas.

Acredita-se que é essencial a todas as organizações resgatar o papel essencial do ser humano como agente transformador, para que as organizações possam atingir a qualidade tão almejada, no que se refere aos serviços oferecidos, sendo indispensável rever a qualidade de

vida de seus funcionários, pois é por meio deles que se consegue atingir a qualidade total, tão desejada e necessária nesses novos tempos.

### **6.3 Sugestões**

Objetivando novos estudos referentes ao ambiente de trabalho pesquisado, sugere-se ao Setor de Recursos Humanos:

1. Tornar esta pesquisa abrangente aos demais setores do HGMTR;
2. Promover estudos sobre motivação dos funcionários, objetivando melhoria na execução de suas funções;
3. Analisar a imagem da organização frente à população que utiliza seus serviços;
4. Estudar o impacto da avaliação de desempenho na QVT.

## REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília W. **Motivação**. São Paulo: Atlas, 1990.

BRANDEN, N. **Auto estima no trabalho**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

BITTENCOURT, G. T. M.; D'AVILLA, J. E B., **Qualidade de vida no trabalho**: um estudo de caso no ramo hoteleiro de Florianópolis. Florianópolis, 1996. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Departamento de Ciências da Administração – UFSC.

BOM SUCESSO, Edina de Paula. **Trabalho e qualidade de vida**. Rio de Janeiro: Dunya, 1998.

BORTOLINI, Maristela Helena Zimmer, **Qualidade de vida no trabalho**: um estudo de caso no Laboratório de Análise Clínicas do Hospital Universitário da Universidade federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2000. 128f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina.

BURIGO, Carla Cristina Dutra. **Qualidade de vida no trabalho**: dilema e perspectivas. Florianópolis: Insular, 1997.

CAMPOS, V. F. **TQC – Controle da qualidade total**. 2. ed. São Paulo: Bloch Editores, 1992.



CARVALHO, Maria do Socorro Macedo Vieira de. Qualidade na administração pública. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro: FGV, v. 28, p.137-152, abr./jun. 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Atlas. 1980.

\_\_\_\_\_, **Iniciação à administração de pessoal**. São Paulo: Mc Graw-Hill. 1990.

\_\_\_\_\_, **Administração de empresas: uma abordagem contingencial**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

DRUCKER, Peter. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1995.

FERNANDES, E. C, **Qualidade de Vida no Trabalho (QVT): a renovação das empresas para os anos 90**. Tendências do Trabalho, Rio de Janeiro, Jul-Ago/1988:10-21.

\_\_\_\_\_, **Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar**. 2 ed. Salvador, BA: Casa da Qualidade, 1996.

GIL, A C., **Administração de recursos humanos: um enfoque profissional**. São Paulo: Atlas, 1994.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional**. 30.ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

HAMPTON, David R. **Conceitos de comportamento na administração**. São Paulo: EPU, 1973.

\_\_\_\_\_, **Administração contemporânea**. São Paulo: McGraw Hill, 1983.

\_\_\_\_\_, **Administração contemporânea: teoria, prática e casos**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1992.

KALINOWSKI, Carmen Elizabeth. **O trabalho da enfermeira na rede básica de saúde: um estudo de caso**. Curitiba, 2000. 77f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina.

KATZ, D. , KAHN, R. L. **Psicologia social das organizações**. São Paulo, Atlas, 1970.

KONDO, Y. et al. **Motivação humana**. São Paulo: Gente, 1996.

LAKATOS, E. M. MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

LEVERING, R. **Um Excelente Lugar Para se Trabalhar**. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 1997.

MACEDO, D., **Como a qualidade de vida no trabalho pode aumentar o desempenho da empresa** - estudo de caso. Tendências do trabalho, p. 18-26, 1993.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de marketing**: metodologia, planejamento, execução e análise. São Paulo: Atlas, 1999. Vol. 1 e 2.

MENNA, F. R. C; CRUZ, J. B. **Inovações gerenciais e qualidade de vida no trabalho**: a realidade da Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina S.A - EPAGRI /. Florianópolis, 1998. 194f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina.

MC GREGOR, Douglas. **O lado humano da empresa**. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes. 1992.

MOLLER, Claus. **O lado humano da qualidade**: maximizando a qualidade de produtos e serviços através do desenvolvimento das pessoas. São Paulo, Pioneira, 1992.

QUADROS, P.G. **Fatores motivadores para o uso de um sistema de informações hospitalares**: Um estudo de caso no Hospital das Clínicas da UFPR. Florianópolis, 2000. 146 f. Dissertação (Pós Graduação em Ciências da Administração) Universidade Federal de Santa Catarina.

REIS, R. S. **Valores organizacionais e políticas de recursos humanos**: uma dimensão interativa. Florianópolis, 2000. 103 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina.

ROBBINS, S. P. **Administração**: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2000.

ROCHA, Carla Simone. **Qualidade de vida no trabalho**: um estudo de caso no setor têxtil. 99 f. Dissertação (Pós Graduação em Engenharia de Produção) Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1998.

RODRIGUES, M. V. C. **Qualidade de vida no trabalho**: evolução e análise no nível gerencial. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1994.

ROESH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: Guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SILVA, Marco Aurélio Dias da, DE MARCHI, Ricardo. **Saúde e qualidade de vida no trabalho**. São Paulo: Best Seller, 1997.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **A evolução da teoria da administração**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

TOLEDO, F. MILLIONI, B. **Dicionário de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1986.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

VIEIRA, A. A. **Qualidade de Vida no Trabalho na Gestão da Qualidade Total**. Anais da 20ª Reunião Anual da ANPAD, Angra dos Reis, 353-373, 1996.

\_\_\_\_\_, **A qualidade de vida no trabalho na gestão da qualidade total**: um estudo de caso na empresa WEG MOTORES, em Jaraguá do Sul, SC. Florianópolis, 1996. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal de Santa Catarina.

WERTHER, W. B; DAVIS, K. **Administração de Pessoal e Recursos Humanos**. São Paulo: Mcgraw Hill. 1983.

WESTLEY, W. A qualidade de vida no trabalho: problemas e soluções. Rio de janeiro: Incisa, 1979. In: VIEIRA, A. **A qualidade de vida no trabalho e o controle de qualidade total**. 1. ed. Florianópolis: Insular, 1996.

ZIMPECK, Beverly G. **Administração de salários**: sistemas e métodos de análise e descrição de cargos, pesquisas e escalas salariais, avaliação de desempenho e avaliação de cargos. 7. ed. São Paulo: Atlas. 1990.

**ANEXOS**

**ANEXO 1****INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS**

Você foi indicado(a) para participar de uma pesquisa sobre Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). Esta pesquisa faz parte do Trabalho de Conclusão de Estágio da acadêmica Elaine Cristina Velho do Curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina. Por este motivo, solicito que responda a todas as questões abaixo com sinceridade. Esclarecendo que nenhum colaborador será identificado em momento algum da pesquisa.

Desde já agradeço a sua disposição e colaboração. Muito Obrigada!

Setor de trabalho: .....

Função: .....

**Sexo**

(    ) Masculino    (    ) Feminino

**Faixa etária**

- (    ) 25 a 30 anos  
(    ) 31 a 36 anos  
(    ) 37 a 42 anos  
(    ) 43 a 48 anos  
(    ) 49 anos ou mais

**Escolaridade**

- (    ) 1º grau incompleto  
(    ) 1º grau completo

- ( ) 2º grau incompleto
- ( ) 2º grau completo
- ( ) 3º grau incompleto
- ( ) 3º grau completo

**Tempo de empresa**

- ( ) 01 à 05 anos
- ( ) 06 à 10 anos
- ( ) 11 à 15 anos
- ( ) 16 á 20 anos
- ( ) 21 anos ou mais

1 - Comente o que é para você Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).

2 - Comente sobre suas condições de trabalho. Considere para responder fatores tais como: ambiente físico e social, jornada de trabalho, saúde ocupacional, insalubridade, entre outros.

3 - Comente a respeito da recompensa que recebe pelo trabalho que desenvolve no HGMTR. Considere para responder, fatores tais como: justiça na compensação, proporcionalidade entre salários, entre outros.

4 - Você considera que a política de Recursos Humanos oportuniza o crescimento profissional? Considere para responder, fatores como: possibilidade de carreira e de progressão, crescimento pessoal, entre outros.

5 - Como você percebe o uso e desenvolvimento de suas capacidades no setor de trabalho? Considere fatores como: autonomia, informações sobre processo total de trabalho, entre outros.



6 - Comente a respeito das inter relações e da integração social no seu setor de trabalho? Considere para responder fatores como: ausência de preconceitos, relacionamento com chefia e demais funcionários, senso comunitário, entre outros.

7 - Como você percebe o zelo e respeito que o HGMTR tem pelos seus direitos? Considere fatores como: direitos trabalhistas, liberdade de expressão, entre outros.

8 - Comente a relação entre seu trabalho e seu espaço pessoal. Considere seu tempo para lazer e para a família, significado do trabalho para você, entre outros.

9 - Dê sua opinião sobre relevância social do seu trabalho. Considere fatores como: valorização do seu trabalho, responsabilidade social, entre outros.

10 – Na sua opinião que procedimentos o Setor de Recursos Humanos deveria adotar para melhoria da qualidade de vida dos funcionários?

O presente roteiro do instrumento de coleta de dados foi desenvolvido pela Professora Carla Cristina Dutra Búrigo, baseado no modelo de Walton para aferição da QVT, adaptado às necessidades da pesquisa.

ANEXO 2

ORGANOGRAMA DA EMPRESA

